

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

***Fakulta tělesné výchovy a sportu***

**Využití teambuildingových strategií v tréninku  
házené**

**Diplomová práce**

**Vedoucí diplomové práce:**

**Doc. PhDr. Běla Hátlová, PhD**

**Zpracoval:**

**Karel Kalous**

**srpen 2006**

## **Souhrn**

### **Název:**

Využití teambuildingových strategií v tréninku házené

Use of Teambuilding Strategies in Handball Training

### **Cíle práce:**

Aplikace outdoorových aktivit do tréninku házené. Ověřit vliv teambuildingových aktivit na sociální atmosféru družstva.

### **Metoda:**

Vzorek byl otestován Škálou sociálnej atmosféry v skupine a zároveň byla provedena sociometrie o jednom kritériu jako doplňková metoda. Po absolvování tří denního kurzu byl proveden retest pomocí týchž metod. Při zpracování výsledků bylo zohledněno pozorování obou družstev v průběhu kurzu.

### **Výsledky:**

Prokázaly vhodnost zařazení teambuildingu do tréninku družstev házené pro zlepšení psychosociální situace ve skupině.

### **Klíčová slova:**

házená, sociální atmosféra, teambuilding, outdoor, sociální skupina



Touto cestou bych chtěl poděkovat Doc. PhDr. Běle Hátlové, PhD. za odborné vedení práce, za praktické rady a za možnost využít její zkušenosti v této problematice. Dále děkuji Phdr. Martinu Tůmovi za cenné podněty a připomínky v při výběru a formulaci tématu této práce, Phdr. Jiřímu Kirchnerovi za pomoc při hledání vhodné literatury a Mgr. Michalu Pelišovi za konzultaci výzkumných metod. Dále děkuji Milanu Kohoutovi a Jakubu Novotnému za pomoc při přípravě a realizaci outdoorových kurzů. Děkuji trenérům obou zúčastněných družstev Mgr. Janu Bělohávkovi a Františku Holšánovi a samozřejmě všem hráčům TJ Bohemians Praha a HK Rokycany.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použil jsem pouze literaturu uvedenou v seznamu bibliografické citace.

---

Karel Kalous

Svoluji k zapůjčení své diplomové práce ke studijním účelům.

Prosím, aby byla vedena přesná evidence vypůjčovatelů, kteří musejí pramen převzaté literatury řádně citovat.

---

Jméno a příjmení:	Číslo obč. průkazu:	Datum vypůjčení:	Poznámka:
-------------------	---------------------	------------------	-----------

---

## Obsah

1. Úvod .....	10
2. Družstvo házené jako malá sociální skupina .....	12
2.1. Malé sociální skupiny .....	12
2.1.1. Sportovní družstvo a pracovní skupina .....	14
2.2. Tým .....	17
2.2.1. Vývojové fáze týmu .....	18
2.3. Skupinová činnost .....	19
2.3.1. Skupina v úkolové situaci a skupinový výkon .....	20
2.4. Vliv skupiny na jedince, skupinová struktura .....	22
2.4.1. Struktura hráčských skupin .....	24
2.5. Komunikace .....	26
2.5.1. Komunikace ve sportovních hrách .....	27
2.6. Skupinové normy a role .....	29
2.6.1. Skupinové role .....	32
2.6.2. Vůdcovství v malé skupině .....	33
2.6.3. Skupinové role ve sportovním družstvu .....	34
2.7. Skupinová atmosféra .....	36
2.8. Skupinová dynamika .....	36
3. Outdoorový trénink .....	41
3.1. Základní principy outdoorového kurzu .....	41
3.2. Zacielení outdoorových akcí .....	46
3.2.1. Akce na podporu týmového ducha (teamspirit events) ....	46
3.2.2. Budování a rozvoj pracovních týmů (teambuilding) .....	47
3.2.3. Trénink manažerských dovedností (management training) ..	47
3.2.4. Kurzy týmové práce (teamwork training) .....	48
3.2.5. Rozvoj předpokladů k vůdcovství (leadership training) ....	48
3.2.6. Hodnotící programy (outdoor assessment center) .....	49
3.2.7. Speciální programy .....	49
3.3. Organizační formy .....	49
3.4. Druhy nejčastěji užívaných outdoorových aktivit .....	50
3.4.1. Icebreakers .....	50

3.4.2.	Dynamics .....	50
3.4.3.	Terénní týmové strategické hry .....	51
3.4.4.	Lanové překážky .....	51
3.4.5.	Outdoorové sporty .....	52
3.4.6.	Konstrukční skupinové úkoly .....	52
3.4.7.	Komunikační programy .....	52
3.4.8.	Programy zaměřené na podporu důvěry .....	53
3.4.9.	Kreativní programy .....	53
3.4.10.	Společenské programy .....	53
3.5.	Přednosti a limity outdoorového tréninku .....	53
3.5.1.	Specifické výhody outdoorového tréninku .....	53
3.5.2.	Problémy při využívání outdoorových kurzů .....	54
3.6.	Aplikace outdoorových aktivit v tréninku sportovních her .....	55
4.	Metodologická část .....	58
4.1.	Cíle a úkoly diplomové práce .....	58
4.2.	Hypotézy .....	58
4.3.	Metodologie .....	58
4.4.	Použité testové metody .....	58
4.4.1.	Škála sociálnej atmosféry v skupine .....	58
4.4.2.	Sociometrie .....	64
4.5.	Výzkumný vzorek .....	65
4.6.	Charakteristika zkoumaných mužstev .....	65
4.6.1.	TJ Bohemians Praha .....	65
4.6.2.	HK Rokycany .....	66
4.7.	Plán a průběh výzkumu .....	68
4.7.1.	Program kurzů .....	68
4.7.1.1.	Bohemians .....	69
4.7.1.2.	Rokycany .....	72
5.	Výsledková část .....	75
5.1.	Vstupní test .....	75
5.1.1.	Bohemians .....	75
5.1.2.	Rokycany .....	76
5.2.	Průběh kurzů .....	77
5.3.	Retest .....	78

5.3.1.	Bohemians .....	79
5.3.2.	Rokycany .....	80
5.4.	T- test .....	80
5.5.	Diskuse.....	81
6.	Závěr.....	83
7.	Literatura.....	85
8.	Přílohy.....	88
8.1.	Dotazník – Atmosféra ve skupině.....	89
8.2.	Sociogram skupiny Bohemians .....	96
8.3.	Doplňková tabulka k sociogramu skupiny Bohemians.....	97
8.4.	Sociogram skupiny Rokycany .....	98
8.5.	Doplňková tabulka k sociogramu skupiny Rokycany .....	99
8.6.	Bohemians – vstupní test .....	100
8.7.	Graf – Bohemians, vstupní test, hráči.....	101
8.8.	Graf – Bohemians, vstupní test, dimenze.....	102
8.9.	Bohemians – retest .....	103
8.10.	Graf – Bohemians, retest, hráči.....	104
8.11.	Graf – Bohemians, retest, dimenze .....	105
8.12.	Rokycany – vstupní test .....	106
8.13.	Graf – Rokycany, vstupní test, hráči.....	107
8.14.	Graf – Rokycany, vstupní test, dimenze .....	108
8.15.	Rokycany – retest.....	109
8.16.	Graf – Rokycany, retest, hráči.....	110
8.17.	Graf – Rokycany, retest, dimenze .....	111
8.18.	Celková tabulka.....	112
8.19.	Celkový graf .....	113

## 1. Úvod

Házená má v České Republice bohatou tradici s řadou mezinárodních úspěchů. Přesto současná pozice házené mezi ostatními sporty není taková, jakou by si zasloužila. Přestože se národní tým pomalu dostává na pozice, odpovídající tradici tohoto sportu u nás a je pravidelným účastníkem evropských vrcholných akcí a letos se dokonce probojoval na mistrovství světa, hráčů i příznivců házené ubývá.

Příčin je několik, ale není úkolem této práce po nich pátrat, natož je odstraňovat. Faktem je, že házené je věnována malá pozornost veřejnosti i médií. Samozřejmě mnohem menší než fotbalu nebo hokeji, ale házená „prohrává“ i s basketbalem, volejbalem či velmi rychle se rozvíjícím florbalem. Proto ani v současné literatuře není mnoho děl, zabývajících se tréninkem házené. Výjimkou je publikace Martina Tůmy a Jiřího Tkadlece: Házená.

Já hraji házenou od svých šesti let a během studia na FTVS UK, jsem studoval trenérskou školu. Jelikož studuji kombinaci tělesná výchova a psychologie a jelikož si dobře uvědomuji význam psychiky ve sportovních hrách, rozhodl jsem se zaměřit se ve své diplomové práci do této oblasti. Pokud je u nás nedostatek publikací na téma házená, pak na téma psychika a házená neexistují prakticky žádné. Samozřejmě existují publikace zaměřené do oblasti psychologie sportu, které jsou z větší míry na házenou aplikovatelné. Proto i tato práce není zaměřena dogmaticky pouze na házenou, ale lze ji využít i v jiných kolektivních sportovních hrách. Sportovní družstva jsou si totiž svou strukturou a vlastnostmi velice podobná, ať už hrají basketbal nebo fotbal.

Psychika hráčů hraje velmi důležitou roli nejen individuálních sportech, ale právě i v kolektivních hrách. Zde se navíc přidává ještě jedna sféra, a to sociální. V psychologii práce se poměrně úspěšně využívá outdoorových kurzů, v malých skupinách zaměřených především na teambuilding. Rozhodl jsem se tyto metody aplikovat do tréninku sportovních týmů s cílem zlepšit sociální atmosféru uvnitř skupiny. Jsem přesvědčen, že řada týmů již podobných aktivit využívá, ale nejsem si jist, zda se někdo pokusil výsledky objektivně změřit. K tomuto účelu jsem použil Kollárikovu Škálu sociální atmosféry v skupině (1989). Pro upřesnění výsledků jsem rovněž použil sociometrii o jednom kritériu. Jelikož nejvýmluvnějším hodnocením

úspěšnosti je hodnocení samotných účastníků, stručně jsem popsal průběh kurzů a uvedl dojmy těch, kteří kurzem prošli.

Ve svém experimentu jsem spolupracoval se dvěma týmy – HK Rokycany a TJ Bohemians Praha. Oba týmy absolvovaly třídní kurz zaměřený na aktivity rozvíjející spolupráci a komunikaci. Do programu kurzů byly rovněž zařazeny aktivity zdůrazňující prožitkovou stránku.

Věřím, že outdoorový prvek může přinést nový, svěží prvek do tréninku házené. Donutí hráče opustit stereotypní prostředí sportovních hal a umožní jim prožít nové vzrušující zkušenosti v přírodě. Zároveň ukáže na dosud skrývané nebo neobjevené stránky jich samých i jejich spoluhráčů.



## 2. Družstvo házené jako malá sociální skupina

### 2.1 Malé sociální skupiny

Již v antice byl člověk označen jako tvor společenský. Velkou část svého života tráví každý ve společnosti druhých, v sociálním prostředí, které má na člověka, jeho utváření zásadní vliv. Sociálním prostředím rozumíme všechno to, co utváří společenský život člověka, čím se člověk přímo či nepřímo dostane do kontaktu s druhými lidmi, jejich činností, výsledky této činnosti, výkony a výtvoř (Janoušek 1988).

Termíny skupina či sociální skupina jsou v psychologii velmi rozšířeny a běžně se jich používá, i když jejich pojetí se u jednotlivých autorů značně liší. Většina vymezení malých sociálních skupin vystihuje zejména jeden sociální znak. A to, že jednotliví členové se musí vzájemně znát, což znamená, že mezi nimi dochází ke vzájemné komunikaci, čímž se vytvářejí vzájemné vztahy, normy, návyky a role (Nakonečný 1999). Takto vymezené skupiny jsou například pracovní kolektivy, školní třídy, členové zájmového kroužku a v neposlední řadě i sportovní družstva.

Ve smyslu tohoto pojetí nelze považovat za malou sociální skupinu cestující v autobuse nebo obecnstvo na koncertě. Takové uskupení lidí bývá označováno jako agregát.

Co se týče velikosti malé sociální skupiny, i zde dochází mezi jednotlivými autory ke sporům. Většina z nich se shoduje na tom, že podmínkou pro označení sociální skupiny jako malé je bezprostřední kontakt jednotlivých členů, kontakty „tváří v tvář“ (Homans 1950). Ve vlastních počtech členů už zdaleka tak jednotní nejsou, někteří autoři dokonce čísla neuvádějí vůbec. Nejčastěji však bývá za horní hranici počtu členů malé sociální skupiny udáváno kolem čtyřiceti (Hayesová 2000). Dalším předmětem sporů je, zda do množiny malých sociálních skupin zařadit i dvojice. Většinou jsou dyadické vztahy označovány jako specifická forma mezilidských vztahů a bývá o nich pojednáváno zvlášť (Hayesová 2000). Lze tedy říci že malá sociální skupina má od tří do čtyřiceti členů. Toto vymezení však není zavazující. Mnoho početně menších celků podmínky malých sociálních skupin nesplňuje, stejně jako drtivá většina uskupení přesahujících čtyřicet členů.

Malé skupiny neexistují nezávisle, zpravidla tvoří součást větších skupin, kde se kontakty a komunikace odehrávají převážně zprostředkovaně. Jednotliví členové

se nemusí vzájemně znát. Takové střední sociální skupiny jsou například obyvatelé určitého místa, pracovníci určitého podniku. K velkým sociálním skupinám patří sociální třídy, národy nebo státy (Nakonečný 1999).

Další objektivní charakteristikou skupin je doba trvání, existence skupiny. Z tohoto hlediska dělíme skupiny na dlouhodobé a krátkodobé.

Vzájemný vztah členů ve skupině může být více či méně institucionálně, formálně regulován. Tomu odpovídá tradičně užívané dělení na formální a neformální (Výrost, Slaměník 1997). Formální skupiny jsou účelové, vznikají obvykle z popudu společenských organizací a institucí. Jsou součástí společenských organizací a jsou také nositeli jejich cílů. K formálním skupinám se řadí pracovní kolektivy, školní třídy, vojenské jednotky. Ani toto hledisko necharakterizuje skupinu trvale. Je možné a často se i stává, že ve skupině, která byla na začátku sestavena podle formálního hlediska, dojde ke změně vztahů z formálních na neformální (Janoušek 1988). Tuto změnu pravděpodobně zažil každý v prostředí školní třídy nebo ve vojenské službě. Proces přeměny formální skupiny v neformální lze do jisté míry ovlivňovat a to jak zásahem z vedení firmy nebo i ze strany členů skupiny. Je známo, že nezřídka dochází i opačnému jevu – že se skupina založená na převážně neformálním základu se časem změnila ve svazek pouze formální.

Ze zcela jiného hlediska vychází třídění skupin na primární a sekundární. Primární skupiny jsou charakterizovány přímými a důvěrnými vztahy mezi členy skupiny, intimní atmosférou, silnými citovými vazbami mezi jednotlivými členy skupiny a velkou soudržností. Primární skupina ovlivňuje osobnost jednotlivce do velké míry a naopak. Typickou primární skupinou je rodina. Sekundární skupiny se vyznačují vztahy, které jsou spíše důsledkem určitého zájmu o úkol, o určitou práci a podobně. Vzájemná pouta mezi členy sekundární skupiny nejsou tak silná ani trvalá, jako u skupin primárních. Příkladem sekundární skupiny je sportovní družstvo, pracovní skupina, zájmový kroužek apod. (Cooley, Ch. H. 1909 in Řezáč 1997).

Některá kritéria třídění sociálních skupin jsou založena na objektivně existujících charakteristikách skupiny a jiná zase vypovídají o subjektivním hodnocení jejích členů. Takový ráz má i další kategorie malých skupin, totiž kategorie členské a referenční. Jako referenční označujeme takové skupiny, které vyvolávají touhu jedince stát se členem této skupiny. Skupina má na jedince tím větší vliv, čím větší je pozitivní vztažnost jedince ke skupině. Ta je dána tím, do jaké míry je

skupina s to uspokojovat potřeby jedince. Skupinová vztažnost se nemusí krýt se skutečnou skupinovou příslušností. Jedinec může být členem jedné nebo několika skupin (členská skupina), ale touží být členem jiné skupiny (referenční či lépe pozitivně referenční skupina). Někdy se hovoří také o negativně referenčních skupinách, tj. o skupinách, k nimž by jedinec nechtěl patřit, které vyvolávají jeho despekt averzi apod. Referenční skupiny jsou tedy skupinami, které de facto často silně ovlivňují jedince, ať už je jejich členem nebo ne (Nakonečný 1999).

Členství ve skupině je podkladem k třídění skupin na vlastní a cizí. Někdy bývá zkratkově označováno jako „my“ a „ti druzí“. Často je vědomé a formální, jde-li však o členskou pozitivně referenční skupinu, přispívá to k vytváření pozitivních postojů a kladného hodnocení členů vlastní skupiny (pozitivní autostereotyp) a k negativnímu vidění skupiny cizí (negativní heterostereotyp), které má často ráz předsudků, např. rasových, náboženských apod. (Řezáč 1997).

Pokud si tedy charakterizujeme házenkářské družstvo podle uvedených hledisek, dojdeme k následujícím závěrům. Co do počtu členů, házenkářský tým výjimečně přesahuje čtyřicet členů. A zúžíme-li chápání týmu na hráče, trenéra, popř. asistenta a maséra, dojdeme k počtu zhruba dvacet pět členů. Otázka formálnosti je již poněkud složitější. Každé družstvo zpravidla vzniká formálně – od náboru mladých hráčů po nákup hráčů profesionálních nebo pozvánku do reprezentačního družstva. Pokud panuje ve skupině dobrá atmosféra, formálnosti postupně ubývá. Především mezi hráči, vztahy mezi hráči a trenérem zůstávají formálnější. Zde pak záleží na každém trenérovi, nakolik si pustí hráče „k tělu“.

Většina házenkářských družstev jsou skupiny zájmové, dobrovolné, to znamená, že všichni členové chtějí být členy. Pokud se z nějakého důvodu rozhodnou z družstva odejít, učiní tak. Přestup do jiného týmu mohou uskutečnit prakticky kdykoliv, i když oficiálně jsou přestupní termíny mezi polovinami sezon.

Výjimku tvoří hráči vrcholové úrovně, kteří jsou ve svých týmech vázáni smlouvou. Tam může znamenat ztráta vztažnosti problém jak pro hráče, tak pro tým. Pokud totiž není hráč ve svém klubu spokojen, nemůže podávat své nejlepší výkony a naplňovat očekávání do něj vkládaná. Takový hráč nejenže se často herně trápí, ale jeho konflikt s klubem se může rozšířit na ostatní hráče a ovlivnit tak atmosféru družstva negativním způsobem. Obzvláště jedná-li se o vůdce nebo klíčového hráče družstva.

### 2.1.1. Sportovní družstvo a pracovní skupina

V dnešní době mají tyto dva zdánlivě neslučitelné celky mnoho společného. Především ve vrcholovém sportu, kde se dokonce prolínají. Hráči jsou placeni za účast na trénincích a především za odvedený výkon ve sportovním utkání. Sport se pak stává pracovní činností. To poněkud odporuje původnímu pojetí sportu a mohli bychom rozvést diskusi, zda takováto činnost je pořád ještě sportem. Takovéto úvahy nejsou však pro tuto práci podstatné.

Výkon lze ve sportovních hrách jen velmi těžko změřit. Existuje mnoho hledisek a statistik k měření jak individuálního tak skupinového výkonu (Jančálek 1989). Počet vstřelených a inkasovaných branek, technické chyby, ztracené či vybojované míče. Stále však lze říci, že každé utkání je jiné, specifické. Jako se liší jednotlivá utkání, liší se samozřejmě i jejich jednotliví aktéři. Trenéři, rozhodčí a především hráči. Každý z nás je unikátní osobností.

O tom co označujeme pojmem osobnost se vedou v psychologii spory už od počátku její samostatné existence. Existuje nepřehledné množství definic a členění pojmu osobnost. G. W. Allport uvedl téměř padesát definic osobnosti a sám podal vlastní: „Osobnost je dynamické uspořádání oněch psychologických systémů v individuu, které určují jeho jedinečná přizpůsobení okolí.“ (Allport 1937 in Nakonečný 1998)

Každý hráč je tedy samostatnou individualitou, jedinečným a komplikovaným jedincem. Ve vztahu k výkonu, má každý hráč jiné předpoklady k jeho podání. Tyto předpoklady můžeme rozdělit do dvou velkých skupin. Fyzické a psychické (Slepička 1988).

Zatímco rozvoji fyzických schopností (síla, rychlost, vytrvalost, obratnost) a dovedností (ať už obecných nebo specifických pro házenou) byla věnována řada publikací, seminářů a prací, psychická stránka osobnosti stojí ve sportu poněkud stranou. Proč? Jednak je to způsobeno tím, že psychologie obecně se rozvíjí a dostává do podvědomí lidí až v posledních dvou desítkách let. U nás byl navíc rozvoj psychologie bržděn komunistickým režimem, pro který byla psychologie jako věda nežádoucí. A jednak, myslím si, byla doposud psychická stránka hráče považována za méně důležitou.

Troufám si říci, že u vrcholových družstev je fyzická příprava a tudíž i fyzické schopnosti jednotlivých hráčů, na zhruba stejné úrovni. Samozřejmě až na několik výjimečných jedinců. Je to tedy psychika, která může rozhodovat, a také rozhoduje zápasy.

Tím nechci tvrdit, že na nižších úrovních je úloha psychiky menší nebo dokonce, že dokud je možné rozvíjet fyzickou kondici, není třeba věnovat se psychičnu. Naopak. Na těchto úrovních je vliv psychiky na výkon hráče ještě patrnější. Ve vrcholových mužstvech se totiž hráči, kteří na to „nemají hlavu“, už neuplatní.

Na hráče působí řada faktorů, které ovlivňují jejich výkon v utkání. Mezi ty nejdůležitější patří trenér a spoluhráči. Ti, spolu s realizačním týmem, tvoří onu „pracovní skupinu“. Není žádným tajemstvím, že spolupráce v pracovním kolektivu je důležitá. V kolektivních sportovních hrách je spolupráce naprosto nezbytná, pokud chceme dosáhnout úspěchu. Hráči musí tvořit opravdový tým na hřišti i mimo něj. Skloubit tolik individualit do fungujícího organismu není vůbec jednoduché. Mnohdy právě to, nakolik jsou jednotliví hráči schopni spolupracovat, rozhoduje o úspěchu a neúspěchu. Tým složený z vynikajících individualit nutně nemusí být ten nejlepší a může snadno (a taky se to stává) prohrát s týmem slabším co do kvality hráčů na jednotlivých postech. Samozřejmě velkou roli hraje také vhodně zvolená strategie a taktika.

Je proto vhodné, vybírat hráče nejen podle jejich hráčských kvalit, ale i podle jejich psychických vlastností. Tuto možnost však mají pouze trenéři reprezentačních mužstev a některých špičkových evropských klubů. Značnou roli v tom pochopitelně hraje finanční situace klubu. Drtivá většina trenérů mají výběr hráčů mnohem více limitovaný. Musí proto postupovat opačným směrem a pokusit se sestavit z hráčů, které mají k dispozici, tým.

Jednou z metod, jak toho dosáhnout je právě teambuilding. V dnešní době mnohými firmami využívaný, ve sportovní oblasti však teprve se osmělující.

## 2.2 Tým

Pojem tým se hojně vyskytuje především psychologii práce. Je takzvaným módním pojmem. Celý proces teambuildingu z něj prakticky vychází. Ale užívá se i v jiných oblastech. Ve sportu, školství, zájmových aktivitách. Co je to ale vlastně tým? A jsou opravdu všechny skupiny, které tak nazýváme týmy?

Při pokusu definovat pojem tým, zjistíme, že jde o pojem s až matoucí mnohoznačností. Jednotná definice týmu neexistuje, přesto lze vysledovat znaky, které mají jednotlivá pojetí společné. Gerd Wiendieck cituje výzkum, při kterém z obsahově analytického vyhodnocení dvaceti definic týmu vyplynulo následujících pět společných znaků (Wiendieck 1993 in Bay 2000):

Tým je malá pracovní skupina:

- členěná podle funkcí,
- se společně stanovenými cíli,
- s intenzivními vztahy,
- s výrazným kolektivním duchem,
- se silnou soudržností mezi členy týmu.

Jiné vlastnosti týmu nabízí Huczinsky a Buchanan (2001) a Adair (1995 in Brooks 2003):

- definovatelné členstvo
- sdílená komunikační síť
- sdílený pocit kolektivní identity a účelu
- sdílené cíle
- skupinové vědomí
- vzájemná závislost
- interakce
- struktura skupiny a jednotlivé role
- schopnost jednotné akce

Dalším problémem je formulování rozdílů mezi skupinou a týmem. V tomto bodě se opět práce jednotlivých autorů rozcházejí. Jistou roli tu hrají i interkulturní rozdíly. Např. v anglosaské oblasti tyto dva pojmy prakticky splývají, u nás cítíme některé rozdíly. Především se jedná o intenzitu interakce, pocit sounáležitosti a vůle



k co nejvyšším výkonům v společném překonávání překážek. Také výkonnostní cíle a odměny se týkají opravdu celého týmu spíše než jeho jednotlivých členů. Lze říci, každý tým je skupina, ale zdaleka ne každá skupina je tým (Bay 2000).

### 2.2.1. Vývojové fáze týmu

Vznik a vývoj týmu bývá většinou členěn do čtyř nebo pěti etap. Tato různá členění se od sebe odlišují pouze v detailech. Za všechny uvádím členění dle Tuckmana (1977 in Bay 2000) doplněné o paralelu ze sportovní oblasti (Vaněk 1982).

#### **Orientační fáze**

Jde o fázi vzniku, přesněji o utváření týmu. V pracovních skupinách je toto období charakteristické určitým napětím. Noví členové se rozkoukávají v novém prostředí, poznávají nové spolupracovníky. Velkou roli zde hraje vedoucí týmu.

Ve sportovních týmech je situace poněkud jiná. Jednak velice zřídka se stává, že se tvoří úplně nový tým. A když, tak ve velmi útlém věku. Většinou tedy přichází jen pár nových hráčů. Navíc sportovní činnost vytváří mnoho příležitostí k neformálním kontaktům a usnadňuje tak přijetí nováčků do kolektivu. Poněkud jiná situace je reprezentačních výběrech, kde se tvoří tým pouze na krátkou dobu a to z hráčů, kteří mezi sebou nejsou často v kontaktu. I zde se ale jednotliví hráči dobře znají a dochází tu pouze k jakési obnově. Navíc jádro reprezentace zůstává po několik let prakticky neměnné. Zvláště pak v házené, kde členská základna není tak široká.

#### **Fáze konfrontační a konfliktní**

Tato etapa je pro vznik pravého týmu s vysokým stupněm zralosti zvláště důležitá. Střetávají se rozdílné názory, opatrné počínání se vytrácí. Hledají se spojenci pro vlastní stanovisko. Do hry vstupuje moc. Vedoucí týmu je velmi často kritizován.

Ve sportu je toto období často provázeno výkonovými výkyvy. Nový hráči se mohou dostat do konfliktů se služebně staršími. Projevuje se nesehranost družstva. Výkonově lepší hráči často útočí na ty, kterým se právě nedaří. Trenér je pod velkým

tlakem. Někdy je těžké udržet v týmu pozitivní atmosféru. Zvláště po několika neúspěších.

### **Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu**

V této fázi se situace v týmu uklidňuje. Jednotlivci poznávají hodnotu ostatních členů týmu, potřebu vzájemné spolupráce. Vytvořily se neformální sociální normy. S tímto stavem panuje všeobecná spokojenost. Jednotliví členové se bojí změn a mají tendenci problémy bagatelizovat či přehlížet. Tento stav je dobrým odrazovým můstkem pro další rozvoj týmu, ale jako konečný stav je neproduktivní.

### **Fáze integrace a růstu**

V této fázi plyne většina týmové energie na řešení úkolu. Tým dosáhl stupně, kdy sebeřízení dobře funguje, týmová koheze je velmi vysoká. Týmy, které dosáhnou této úrovně jsou schopny podávat špičkové výkony. Je třeba dodat, že dosažením této fáze vývoj týmu nekončí. Někdy se týmy vrací o úroveň níž, např. příchodem nových pracovníků, změnou vedení nebo snížením pracovní morálky. V posledních dvou fázích se situace u sportovních týmů prakticky neliší od týmů pracovních.

## **2.3. Skupinová činnost**

Základními projevy lidské činnosti jsou práce, učení a hra. Všechny tyto druhy činnosti existují v podobě, kdy je vyvolává jedinec sám nebo, a to především, v podobě skupinové. Jde o nejvlastnější projev existence člověka, sloužící jeho vyrovnávání se s prostředím. V průběhu vývoje dochází ke stále vyšší diferenciaci a specializaci společných činností.

V ontogenezi se lidská činnost vyvíjí od hry přes učení k práci. Samozřejmě tyto tři oblasti nemůžeme striktně oddělovat. Vzájemně se prolínají a vycházejí jedna z druhé. U dětí předškolního věku probíhá učení takřka výhradně formou hry a dospělý se zase učí pomocí plnění nějakého úkolu, tedy prací (Langmeier, Krejčířová 1998). A v neposlední řadě v moderním vrcholovém sportu jsou sportovní hry zároveň náplní práce.

Původně je hra takovou činností, která je prováděna jen pro radost z hry samé. Je spontánní, vychází z vnitřní potřeby a dobrovolného rozhodnutí. Je to typická činnost dětského věku, ale ani v dospělosti neztrácí hra na významu. Zvláště



pro svůj psychohygienický účinek. Hra odreagovává, odvádí pozornost od starostí všedního dne, aktivně odbourává psychickou únavu. Z hlediska skupiny všechny druhy her, tvořivé, konstruktivní i úkolové apod. ovlivňují vznik společných cílů a skupinovou dynamiku. Hra také uvolňuje napětí ve skupině a často se v zápalu hry projeví opravdový charakter jedince nebo vztah k ostatním, který se daří při běžných činnostech skrývat (Neuman 2001).

Moderně chápané sportovní hry, obzvláště na vrcholové úrovni se bohužel vymykají původnímu pojetí hry. Jedná se o činnost extrémně náročnou jak po fyzické, tak po psychické stránce. Tempo sportovních her se neustále zrychluje, na hráče se tím kladou větší nároky fyzické, ale i na úrovni vnímání a rozhodovacích procesů. Zároveň na hráče působí tlak vedení klubu, médií, veřejnosti. Každý vrcholový sportovec tedy musí být značně psychicky odolný.

Učení lze chápat dvěma způsoby. Úžeji jako proces úmyslného a cílevědomého osvojování vědomostí a dovedností, nebo v širším slova smyslu jako jakékoli získávání zkušeností v průběhu vývoje jedince (Fontana 2003). V sociálních psychologii vznikl pojem sociální učení. Spočívá v osvojování si sociálních norem a pravidel, schopnost adekvátně reagovat na situaci a umět se vcítit do druhého člověka (empatie, sociální inteligence) (Výrost, Slaměník 1997). Učení provází každý tréninkový cyklus od jeho počátku až po závěr sezóny. Hráči sportovních družstev se musí neustále učit něco nového. Nové herní kombinace či systémy, nové úlohy v týmu, spolupráci s novými spoluhráči, zvláštnosti interakce s trenérem, zvládání vlastních emocí během utkání apod.

Práce je pak činnost účelná, uvědomovaná, zaměřená na tvorbu hmotných či duchovních hodnot (Janoušek 1988). Moderní, rychle se rozvíjející společnost klade na jednotlivce i skupiny značné nároky ve smyslu rychle se měnících vnitřních i vnějších podmínek v pracovní činnosti. Pokud tedy chce kolektiv v práci, hře nebo učení uspět, musí uvnitř skupiny fungovat spolupráce (kooperace) mezi jednotlivými členy skupiny. Podmínkou úspěšné spolupráce ve skupině je i rozvinutá komunikace, dobrá atmosféra, sociální inteligence členů, otevřenost a upřímnost v jednání apod. (Hayesová 2000).

### 2.3.1. Skupina v úkolové situaci a skupinový výkon

Skupiny, které existují v reálném sociálním prostředí, jsou prakticky vždy skupinami v úkolové situaci, ať již jde o pracovní skupinu nebo sportovní tým (Výrost, Slaměník 1997). Jde vesměs o malé, sekundární skupiny. Pokud jde o charakteristiku v dimenzi formální – neformální, lze prakticky vždy nalézt prvky obojího v dynamickém vývoji. V každé formální skupině se po krátké době její existence začnou vyvíjet prvky neformální spolupráce a naopak v každé neformální skupině se musí vytvořit alespoň základy formálních norem, pravidel, určení pozice jednotlivce ve skupině apod. (Nakonečný 1999).

Bylo již mnohokrát dokázáno a každodenní praxe to znovu potvrzuje, že dobré vztahy uvnitř skupiny jsou velmi důležitým činitelem spoluurčujícím nejen spokojenost jednotlivých členů, ale také výkonnost skupiny. V psychologické literatuře bývá efektivita skupiny většinou studována v závislosti na čtyřech hlavních proměnných: vlivu velikosti skupiny, složení skupiny, systému komunikace a stylu vedení skupiny (Janoušek 1988). Ukázalo se, že jde o otázky, které lze poměrně dobře zkoumat jak v laboratorních podmínkách, tak v praxi. Dostaly se proto do popředí psychologického zájmu, i když jiné okolnosti mají na efektivitu skupiny také poměrně velký vliv.

Efekt velikosti skupiny byl zkoumán v laboratorních podmínkách i v praxi. Nutno říci, že s velmi rozdílnými výsledky. Někdy byla určena jako nejefektivnější skupina o dvaceti a jindy o sedmi členech. Obecně lze podotknout, že s růstem velikosti skupiny roste počet těch, kteří se aktivit nezúčastní, že aktivní členové skupiny se více odlišují od skupiny a jsou si podobnější. Dále bylo zjištěno, že s růstem skupiny se zvyšuje počet aktivit adresovaných vedoucímu a snižuje počet aktivit adresovaných jednotlivým členům. Roste důležitost vedoucího a jeho aktivita na úkor aktivity ostatních členů (Janoušek 1988).

Oproti tomu malé skupiny jsou soudržnější, členové jsou v nich spokojenější, připadají si (a také jsou) důležitější pro chod činnosti skupiny. Statistiky ukazují, že menší podniky mají nižší fluktuaci i absence. Čím je skupina větší, tím je vyšší (i relativně) počet úrazů. Ve větších nemocnicích větší pravděpodobnost úmrtí po

operaci (Janoušek 1988). Zde však také hraje svou roli, obtížnost vykonávané činnosti, respektive náročnost prováděných operačních zákroků.

V otázce složení skupiny byl sledován vliv homogennosti či heterogennosti skupiny na její aktivitu. Výsledky naznačují, že vysoká homogennost má kladný vliv na psychologickou atmosféru. Heterogenní skupiny podávají různorodější a přesnější výsledky.

Třetí skupina otázek se týká vlivu komunikačních struktur na efektivnost skupin. Výsledky nebyly jednotné. V některých experimentech se ukázaly skupiny komunikující v úplné komunikační struktuře, jindy skupina hvězdovitá s vedoucím. I zde má vliv typ úkolu, zejména jeho komplexnost. Při komunikační struktuře typu „hvězda“ hraje důležitou úlohu osobnost toho, kdo je v centru komunikace.

Poslední, čtvrtý, okruh otázek se týká způsobu vedení skupiny. V jednorázových, či krátkodobých úkolech jsou často nejefektivnější skupiny vedené autoritativně. Trvale se však autoritativní styl neosvědčuje. Vede ke snížení aktivity členů skupiny, ke zhoršení skupinové atmosféry, nespokojenosti členů apod. (Janoušek 1988).

## 2.4. Vliv skupiny na jedince, skupinová struktura

Vliv skupiny na jedince závisí na celé řadě činitelů, na situačních podmínkách, na struktuře a vlastnostech skupiny, na osobnosti jedince, který je vlivu vystaven, a dalších. Tlak skupiny na jedince je tím větší, čím je skupina soudržnější. Skupiny s malou soudržností, resp. s frakcemi, nemohou vyvinout tak silný tlak, protože jedinec se může uchýlit k frakci (Nakonečný 1999).

Zvláštní jev skupinového vlivu na jedince je tzv. sociální zahálení (social loafing). Je to skutečnost, že jedinec ve skupině podává menší pracovní výkon, než když pracuje samostatně. Avšak jde o případy, kdy dosažený výsledek je společný, když se výsledky práce jednotlivce nedají zjistit a když je pro něho daná práce nudná a bezvýznamná (Nakonečný 1999). Nejvýraznějším činitelem vlivu skupiny na jedince je zřejmě atraktivita skupiny. Skupinou nejsilněji a nejslaběji přitahovaní členové nejčastěji a nejintenzivněji tíhnou ke konformnímu jednání, zatímco y hlediska atraktivity střední skupina je nejméně konformní (Brandtová a Köhler podle

A. Kiesera 1963 in Nakonečný 1999). Je-li jedinec na členství ve skupině silně zainteresován, má na něj skupina větší vliv. S přibývajícím atraktivitou skupiny se zvyšuje i její tlak, resp. tendence jedince chovat se konformně se skupinovými požadavky.

Někteří autoři upozorňují, že u situačně soudržných skupin (např. v situaci ohrožení nebo naplňování významného skupinového cíle) se projevuje tzv. skupinové myšlení, které vyjadřuje i navozuje vzájemnou ovlivnitelnost členů. V praxi to znamená omezování variant a alternativ řešení, nedostatečný náhled a nadhled, neochota rozšířit úvahy o hlubší sondy (např. nezávislé expertízy), preference názorů a řešení, která zapadají do „žádoucího řešení“ (chtěného názoru). Sklon ke skupinovému myšlení je větší, pokud jsou členové skupiny ve svých oborech autoritami. Vyrůstá pak nekritická důvěra v jejich závěry. Řešení problému ovlivněné skupinovým myšlením je pak pochopitelně špatné (Hayesová 2000). Zářným příkladem budiž rozhodnutí vojenských poradců bílého domu uskutečnit invazi v Zátocě svíní na Kubě v dubnu 1961.

Výsledek činnosti skupiny závisí také na výkonech jednotlivých členů, ale i na úrovni spolupráce ve skupině a mnoha dalších faktorech. Nakolik a v jakém směru ovlivňuje skupina výkon jednotlivce a naopak je jednou z centrálních otázek sociální psychologie (Výrost, Slaměník 1997).

Rané studie z této oblasti se zaměřily na vliv pouhé přítomnosti dalších osob na výkony jedince, teprve později byla zkoumána interakce v celé skupině. Tento fenomén byl nazván sociální facilitací a byl studován v různých variantách: aktivní jedinec za přítomnosti pasivních přihlížejících, aktivní jedinec ve spolupracující skupině, srovnání skupinového a individuálního výkonu, vliv skupiny na rozhodování k riskantnímu řešení. Bylo vysloveno, posléze ověřeno laboratorně i v terénu a potvrzeno sedm hypotéz (Janoušek 1988):

- 1) Pouhá přítomnost druhých osob zvyšuje úroveň motivace jedince. Toto zvýšení může vést k zlepšení, ale i k zhoršení individuálního výkonu.
- 2) Skupinové hodnocení bývá přesnější než individuální.
- 3) Skupiny obvykle dávají více kvalitních návrhů na řešení problémů než jednotlivci v individuální situaci.
- 4) Skupiny obvykle potřebují k vyřešení více času než jedinec pracující

sám.

- 5) Skupinové učení probíhá rychleji než individuální.
- 6) V situaci, kdy skupina posuzuje výkon jedince, se zvyšuje počet nových myšlenek, které produkuje jedinec i skupina.
- 7) Rozhodnutí po skupinové diskuzi bývají riskantnější než před diskuzí.

Ukázalo se, že výsledky výzkumu byly kromě jiných proměnných ovlivněny charakteristikami skupiny, které byly označeny jako skupinová struktura. Pro zkoumání tohoto jevu, byly vytvořeny mnohé výzkumné metody. Nejznámější a nejužívanější z nich se nazývá sociometrie. Autorství této techniky je přisuzováno americkému psychiatrovi evropského původu J. Morenovi. Sociometrii můžeme charakterizovat jako kvantitativní postižení sociopreferenčního chování, které upozorňuje na rozdíly získanými pozorováním (testováním) a výsledky založenými na sdělení. Analyzovat sociometrická data se ukazuje jako málo užitečné, ve většině případů jde pouze o transkripci získaných údajů, nicméně při dalším rozboru výsledků šetření se dochází k úrovním (status, role, struktura skupiny), které mají i svou výraznou kvalitativní stránku (Petrusek 1969).

Při projektu výzkumu hraje sociometrie hlavní roli, pokud jsou předmětem šetření specificky sociometrické problémy (studium sociálních konfigurací ve skupině, neformální struktura ve skupině, hledání neformálního vůdce atd.). Jde-li o jiné problémy, např. o problematiku fungování malých skupin, užívá se sociometrie jako pomocná metoda, často v kombinaci s pozorováním.

Sociometrie je většinou prováděna formou otázek, které se kladou všem členům skupiny. Tyto otázky se nazývají kritériem volby. Například otázky: „S kým bys chtěl bydlet na pokoji, spolupracovat na úkolu, sedět v lavici?“ Kromě voleb pozitivních, se někdy využívají i volby negativní. Tzn. rozhodnutí mez několika zápornými možnostmi.

Výsledkem procedury voleb je jakási síť vztahů skupiny. Projeví se, kdo je jak oblíbený, uznávaný nebo naopak přehlížený, izolovaný. Ze záporných voleb vzejde, kdo je jak odmítaný. Sociometrie rovněž může odhalit existenci podskupinek (dyád, triád) uvnitř skupiny (Petrusek 1969).

### 2.4.1 Struktura hráčských skupin

Spolupráce v družstvu prochází stálým vývojem právě tak jako složení celé skupiny. Málokdy je skupina zcela homogenní, což ostatně ani není moc prozíravé. Většinou se však rozlišují v rámci jednoho družstva stálí hráči a náhradníci. Vztahy těchto dvou skupin jsou jistě významné. Příslušnost k jedné nebo druhé skupině značně ovlivňuje interpersonální vztahy. Kontakty uvnitř skupin se zvětšují a naopak se zvětšuje odstup mezi podskupinami. Je tu zjevně možný případ, kdy hráči základní sestavy „hrají“ za toho, kdo byl dočasně nahrazen. V mladších kategoriích se to projevuje nepřihráváním neoblíbenému spoluhráči nebo nevypomáhání v obranné činnosti. V dospělých družstvech např. přihrávky do beznadějných situací, slovní útoky za každou maličkost. Každopádně zkušení hráči dokáží náhradníkovi značně „znepříjemnit život“ (Vaněk 1984). Tento fenomén je pozorovatelný především v nižších soutěžích. V prostředí dnešního vrcholového sportu již pro takovéto jevy není prostor.

Velikost skupiny je důležitým faktorem pro vývoj spolupráce. Jestliže je skupina natolik početná, že náhradníci mají malou šanci projevit své schopnosti v utkání, klesá jejich vztah k jádru družstva a celá skupina se rozpadá na výlučné podskupiny.

Základem vztahů, které se ve sportovních hrách vytvářejí je herní činnost. V tak emocionálně nabitém ovzduší, v jakém probíhají utkání ve sportovních hrách, nutně dochází ke konfliktům mezi hráči. Jedno z mnoha rozdělení konfliktů (Vaněk, 1984):

- 1) rolový konflikt – narušení činnosti efektivnosti
- 2) osobní konflikt – vnější, mimosportovní vlivy
- 3) informační konflikt – nepostačující informace hodnotící, operativní
- 4) dezorganizační – narušení spolupráce
- 5) nesouhlas – skupin hráčů, vnitřní i vnější
- 6) zvláštnosti vztahů – skepticismus, negativismus

Potřeba předcházet konfliktům vede ke snahám prozkoumat jejich příčiny a najít optimální složení skupiny. Cachay (1979 in Vaněk 1984) vidí příčiny



v nerovnováze tendencí jednotlivých hráčů ke kooperaci a konkurenci. Ti, kteří se chtějí probojovat do výhodného sociálního postavení, kvalifikovat se výše do výběrového družstva apod., mají vlastně v utkání jinou hierarchii cílů. Mají-li podobné cíle ještě další hráči, jsou to cíle vlastně rozporné z hlediska cílů skupiny.

## 2.5. Komunikace

Interakce zahrnuje komunikaci, respektive je jejím důsledkem, a také činnost skupiny, založená na přijímání a sdělování informací a na rozhodování, předpokládá komunikaci mezi jednotlivými členy (Nakonečný 1998). Proto se ve skupinách vytváří určitá komunikační síť, jejíž forma je determinována řadou činitelů, především pak základními charakteristikami skupiny a jejího vedení.

T. M. Newcomb, P. H. Turner a P. E. Cornerse (1965) podávají následující schéma komunikace. Komunikace jako předpoklad interakce reaguje na změny ve vlastnostech skupiny (např. snižující se soudržnost), na změny v chování a postojích jednotlivých členů, na situace, v nichž se skupina nachází. Komunikace vystupuje jako podstatný aspekt systémového pojetí života skupiny, procesů, které v ní probíhají, a struktury, která se v ní vytvořila.

Komunikace ve skupině probíhá jak verbální, tak neverbální formou. Důležité proto jsou druhy komunikační sítě, které jsou ve skupinách používány, protože jsou různě účinné, a to nejen pro výkon skupiny, ale i pro své psychické účinky na členy, neboť jsou spojeny s různou úrovní uspokojení.

Základní druhy komunikačních sítí jsou (Staehle, W. H. 1980 in Nakonečný 1999):

Druh kom. sítě Posuzovací kritéria	hvězda	Ypsilon	řetěz	Kruh	Plná struktura
Centralizace	Velmi vysoká	Vysoká	Střední	Nízká	Velmi nízká
Komunikační kanály	Velmi málo	Málo	Středně	Středně	Velmi mnoho
Vedení	Velmi vysoké	Vysoké	Střední	Nízké	Velmi nízké
Skupinová spokojenost	Nízká	Nízká	Střední	Střední	Vysoká
Individuální spokojenost	Vysoká	Vysoká	Střední	Nízká	Velmi nízká

Nejefektivnější je typ plné struktury komunikace, protože umožňuje komunikaci každého s každým a přináší i největší skupinové uspokojení. Role

vedoucího je nejvýraznější v řetězovém typu komunikace, kterému však chybí zpětná vazba. Zvláště je-li řetěz komunikantů dlouhý, může dojít ke zkreslení nebo ztrátě předávané informace.

Při sdělování informací se vyskytují komunikační bariéry, které rovněž způsobují ztrátu informace nebo její významovou deformaci. Patří mezi ně např. nespolehlivost komunikačního kanálu, špatná organizace komunikace, nedostatečná motivace osob podílejících se na komunikaci nebo rozdílné postoje komunikátora a komunikanta k obsahu sdělení. Několik výzkumů bylo např. zjištěno, že při předávání delšího, komplikovanějšího sdělení (např. vysvětlení problémové situace druhé skupiny) považují muži za důležitější objektivní technické prvky, zatímco ženy upřednostňovaly osobnější emotivnější hodnocení problému (Svatoš 2005).

Ve všech skupinách je důležitá komunikace hodnocení ze strany vůdců. Takové hodnotící informace, ať už jsou pozitivní nebo negativní, mají motivační účinky, také účinky korektivní respektive upevňující správné jednání. Negativní hodnocení musí obsahovat vysvětlení tohoto hodnocení a instrukce k odstranění nežádoucí činnosti. Nedostatek jakéhokoli hodnocení je přijímán negativně (Neuman 2001).

Mezilidská komunikace neslouží jen k řízení rozhodovacích a dalších procesů, které probíhají v malých skupinách, je také důležitým činitelem sekundární socializace, která se, v těchto skupinách, ať už jsou jakéhokoli druhu, odehrává. S četností pozitivních komunikací narůstá vzájemná sympatie mezi komunikujícími osobami a ta opět podněcuje zvyšování četnosti setkání a komunikování. Pozitivní komunikace a vzájemná sympatie vytváří tedy dva v kruhu se podporující fenomény.

J. Řezáč(1998) uvádí podmínky efektivní komunikace:

**Nezkreslenost.** Obsah sdělení přijatý recipientem odpovídá tomu, co chtěl předat komunikant

**Platnost.** Sdělení odpovídá skutečnosti, kterou symbolizuje. Základní pojmy každého sdělení je třeba jasně definovat. Zvláště, pokud komunikátor a komunikant používají rozdílnou slovní zásobu.

**Včasnost.** Včasná je informace tehdy, pokud lze bez stresu realizovat činnost, kterou navozuje (změna jednání, úvaha, rozhodnutí) a jestliže ji příjemce může v klidu využít.



### 2.5.1. Komunikace ve sportovních hrách

Souhra v činnostech několika hráčů i celého družstva nevzniká snadno. Vezmeme-li v úvahu, že se někdy jednotliví hráči relativně dost výrazně liší nejen somaticky, ale i pokud jde o motorické předpoklady, rychlost reakce apod., pak je zřejmé, že racionální dorozumívání je nutné. Hráči si sdělují především věcné informace, a to většinou verbálně, slovně.

Sportovní hra je však nejen velice racionální záležitost, ale také řetěz situací vzbuzujících silné emocionální prožitky. Právě vyhraněné zaměření na dosažení cíle hry vede i k častým hodnotícím sdělením, verbálním i neverbálním, a to v situacích, kdy spolupráce zaskřípe nebo se naopak daří.

Věcné informace se týkají hlavně taktiky hry. Protože jsou indiferentní, nevzbuzují negativní emoce spoluhráčů, naopak podporují vědomí spoluzodpovědnosti a dávají konkrétní podnět, jak a kdy se zapojit do akce. Hráči jsou někdy natolik upoutáni motorickou činností samou, že se musí doslova „učit mluvit“ v těch akcích, kdy je to potřeba. Taková informace je po nácviku předávána heslem (mám, přebírám) nebo neverbálně nebo kombinací obou způsobů. Neverbální sdělení není tak účinné, protože je obtížněji zaznamenatelem příjemcem. V extrémně hlučném prostředí, jakým sportovní haly či stadiony leckdy jsou, je však nezbytné.

Zdá se, že množství těchto informací má pozitivní vliv na spolupráci. Doporučuje se, hlavně v mládežnických kategoriích „mluvit“ i v situacích, které jsou jasné a zřetelné. Jednak se to mladí hráči naučí a zautomatizují a jednak se tím zvyšuje nasazení jednotlivců i stmeluje družstvo. A samozřejmě lepší informovanost hráče o situaci na hřišti usnadňuje jeho reagování na takové situace.

Zcela jiného druhu jsou výroky hodnotící. Stimulativní, podněcující podněty mohou přispět k lepšímu výsledku spolupráce v akci. Mají vlastně burcující vliv, cílem je vytržení z letargie, ze stereotypu, z malomyslnosti. Rekonstruuji diagnostické kapacity spoluhráčů, bystří pozornost a připravují k další společné akci. Ocenění ze strany zkušeného hráče dodává nováčkovi sebedůvěru nutnou pro dovedení kombinace do úspěšného konce (Vaněk 1984).

Inhibující a nepříznivé výroky spoluhráčů po akci pochopitelně spolupráci neprospívají. Nekonstruktivní kritika a negativní výroky bývají často důsledkem velkého emocionálního vypětí hráčů. I když to ani oni sami tak nemyslí, hráč, kterému je kritika adresována, ji často velmi těžce nese a jeho výkon zpravidla klesá. Takové výroky nijak neprospívají ani atmosféře v týmu.

Mnoho sdělení ve sportovních hrách probíhá i neverbálně. K formám nonverbální komunikace užívané ve hrách patří především gesta, ale i pohledy, mimika, postoje či fyzický kontakt – poplácání, pošouchnutí. Neverbální komunikace se používá ke sdělování informací tak k hodnocení průběhu hry (Vaněk 1984).

Ke komunikaci dochází dokonce i způsobem hry, tím koho si hráč volí pro přihrávku a koho nikoliv. Někdy se stává, že hráč schválně přihrává spoluhráči do nevýhodných pozic a nebo ho přehlíží v pozicích výhodných. Takové jednání vidíme však spíše v žákovských kategoriích či v nejnižších soutěžích. Každopádně je věcí trenéra, aby takové případy okamžitě řešil (Slepička 1988).

Zvláštní kapitolou je využití komunikace soupeře. Zkušenost dává hráči možnost z náznaků verbálních i neverbálních soudit na příští akce soupeře, z výrazu v obličeji na únavu, na klesající sebevědomí, z výměny názorů na nesoulad mezi hráči soupeře. Ne každý hráč však dovede takové informace získat a využít ve svůj prospěch. Na druhou stranu je důležité skrýt své taktické záměry před soupeřem. K tomu účelu se používá nejrůznějšího kódování informací ať už verbálně či neverbálně. Nejčastěji se používá označování heslem či gestem pro herní kombinace. Takovým informacím pak říkáme signály (Tůma 2002).

## 2.6. Skupinové normy a role

S utvářením neformální skupiny nebo neformální podskupiny v rámci skupiny formální dochází k utváření skupinových norem, které kontrolují chování jednotlivých členů skupiny, aby bylo v souladu se skupinovými cíli, pomocí pozitivních a negativních sankcí.

Slovo sankce má v běžném životě výrazně negativní zabarvení a používá se jako opak ke slovu odměna. Sankce je omezení, trest, odmítnutí. V psychologii však

rozlišujeme pozitivní sankce a sankce negativní. Pozitivní sankcí rozumíme právě např. odměnu.

Smysl negativních sankcí spočívá v tom, že mají (Řezáč 1998):

- 1) napravit důsledky porušení normy, je-li to fakticky možné
- 2) zabránit v opakování narušování norem
- 3) zbavit člena skupiny, který se narušení normy dopustil, nežádoucích prožitků, které by svým přetrváváním bránily autentičnosti změny jeho chování.

Za konformní chování a postoje jsou členové skupiny odměňováni projevy souhlasu a uznání, za nonkonformní chování jsou různými způsoby trestáni, od posměšků až po fyzické napadení. Skupinové normy ovlivňují hlavně chování a postoje projevované uvnitř skupiny. Někdy ale mohou ovlivňovat chování jedince i mimo skupinu. Příklady těchto norem v pracovní skupině udává z vlastní zkušenosti

C. Homans (1950):

- 1) Nesmí se pracovat příliš mnoho, kdo to dělá je „šplhoun“.
- 2) Nesmí se ale také pracovat příliš málo, kdo to dělá je „ulejvák“.
- 3) Nadřízenému se nesmí prozradit nic, co by mohlo poškodit spolupracovníka, kdo by to učinil, je „práskač“.
- 4) Nesmí se projevovat žádná nadřazenost ani nápadná oficióznost.

Společným jmenovatelem prvních tří uvedených norem je solidarita, postoj a chování, které tvoří páteř všech skupinových norem. (Ve školní třídě se kromě jiného projevuje „povinností“ napovídat spolužákovi a neprozradit jeho přestupky učiteli.)

Nutno dodat, že takovéto normy nejsou znakem dobré atmosféry v týmu. Ale vyskytují se velice často. Ve sportovních družstvech by takovéto projevy solidarity bránily ve zvyšování výkonnosti družstva i jednotlivců. Proto se objevují u mužstev, kde je malá konkurence na jednotlivých hráčských postech a hráči pak nemusí bojovat o místo v sestavě, nebo u mužstev většinou nižší úrovně, kde sportovní úspěch není prioritou a kde sport plní spíše společenskou funkci.

Se skupinovými normami úzce souvisí pojem skupinový konformismus. Znamená chování shodné s normami, přizpůsobení se těmto normám. S růstem pocitu sounáležitosti jedince se skupinou se konformita stává přirozenou, jedinec ji nepociťuje jako tlak z vnějšku, ale jako samozřejmost. Konformní chování pociťuje jedinec, který je s cíli skupiny plně integrován, jako správné a závazné. Skupinový konformismus má řadu významných funkcí, především udržuje ideovou a akční jednotu skupiny a tím zajišťuje i dosahování skupinových cílů (Nakonečný 1999). Podle D. Cartwrighta a A. Zandera (1960) jsou faktory skupinového konformismu následující:

- atraktivnost skupiny, která je dána způsobilostí skupiny uspokojovat potřeby jedince;
- možnosti negativních skupinových sankcí vůči jedincům, kteří jsou nekonformní;
- autorita skupiny v očích jedince;
- kredit skupiny, jehož jedním aspektem je přesvědčení jedince, že skupina jedná správně a přiměřeně.

Čím více je skupina jednotná, tím více odmítá nekonformní jedince. Konformní chování je účelové, umožňuje jedinci setrvávat ve skupině a být za to odměňován, ale existuje také konformismus jako znak osobnosti, zahrnující poslušnost, zdvořilost a sebedisciplínu. Výzkum souvislostí konformity jako rysu osobnosti s dalšími rysy ukázal, že konformisté jsou významně méně inteligentní než nezávislé osoby a vykazují větší sklon k rigiditě poznávacích procesů a k myšlenkové chudobě, dále mají slabší sebevědomí a sklony vysloveným pocitům méněcennosti a nedostatečnosti, chybí jim sebedůvěra, v meziosobních vztazích jsou více pasivní a sugestibilní, nedůvěřiví a závislí, v hodnocení projevují, hodnocení projevují více konvenčnosti a moralismu než nezávislé osoby. (Krech, Crutchfield a Ballachey, 1969)

Dále bylo zjištěno, že vliv konformismu na skupinu je větší když (Aronson, E. 1972 in Nakonečný 1999):

- a) skupina se skládá ze specialistů,

- b) když členové skupiny jsou pro jedince významnými osobami,
- c) když jsou členové skupiny jedinci podobní.

### 2.6.1. Skupinové role

Sociální rolí rozumíme způsob chování a myšlení, které od nás okolí očekává (Hayesová, 2000). Některé role jsou trvalé (muž, syn), jiné méně (zákazník, pasažér). V každém okamžiku plníme několik různých rolí. Některé se vzájemně nevylučují, jiné ano.

Role skupinová má však poněkud jiný charakter, než mnohem obecnější role sociální. Obsah skupinových rolí vyplývá spíše z obecných potřeb fungování skupiny. Jde o vzorce sociálního chování, kterými jednotliví členové skupiny materializují intraskupinové interakce. Polský psycholog Z. Zaborowsky (1973 in Vaněk 1984) např. rozlišuje ve skupině tyto role: iniciátor; kontinuátor; typ poskytující informace; typ požadující informace; koordinátor; navigátor; motivátor; strážce norem; unikající; apod.

Naproti tomu Svoboda rozděluje skupinové role jinak (1985 in Řezáč 1998):

- a) alfa – neboli neformální vůdce skupiny, obvykle nejaktivnější člen, imponující a akceptovaný většinou členů skupiny,
- b) beta - tzv. expert, mající specifické předpoklady k navrhování, či alespoň tvořivého rozvíjení variant prezentovaných vůdcem skupiny,
- c) gama – většina členů skupiny, spíše pasivní a přizpůsobiví, podléhající nebo identifikující se s vůdcem,
- d) omega - outsider skupiny, okrajová pozice, ve skupině spíše neoblíben,
- e) P – „obětní beránek“, obvykle symbolický představitel nepřátelské (rivalitní) skupiny.

Postavení jedince ve skupině obvykle odhadujeme na základě celkového přijímání ostatními členy skupiny (tzv. výběry typu sympatie – antipatie).

Někteří jiní sociologové a sociální psychologové v tomto smyslu hovoří o autoritách, šedých eminencích, vůdcích, outsidersch, izolátech a dalších, o dominantních a periferních rolích prosazujících se a přehlížených jedinců apod. Tyto sociometrické pozice souvisí s povahou skupiny, vlastnostmi osobnosti a s dalšími proměnnými (Nakonečný 1999).

Pozice a statusy jsou chápány jako základní elementy sociálních struktur, a jsou proto hledány činitele, které je určují. V tomto směru bylo provedeno mnoho výzkumů. Tak byly např. zjištěny poměrně vysoké korelace mezi inteligencí a prestiží, ale rozhodujícím hlediskem zřejmě je, nakolik jedinec přispívá k dosahování cílů skupiny, přímo či nepřímo (např. také tím, že udržuje ve skupině dobrou náladu) (Čáp 2001).

Velmi důležité je rozlišení formálních a neformálních sociálních struktur. V rámci formálních sociálních struktur (pracovní četa, školní třída) se mohou vytvářet neformální podskupiny na základě vzájemných sympatií nebo společných zájmů. Taková nově vzniklá skupina záhy získá všechny charakteristiky sociální skupiny včetně norem, pozic, rolí, statusů. V takových neformálních skupinách může vznikat konflikt rolí a sice mezi rolemi formálně vyžadovanými a rolemi, které vyžaduje neformální skupina. Ale konflikt rolí může být i širší, neboť jedinec má také role, které souvisí s jeho životem mimo zaměstnání (školu, sport), roli manžela, člena zájmové organizace atd. (Hayesová 2000).

## 2.6.2. Vůdcovství v malé skupině

Za vůdce je považována osoba, která kontroluje aktivity skupiny, podstatně přispívá k její soudržnosti, reprezentuje skupinu, zkrátka hraje ve skupině významnou dominantní roli spjatou s činností skupiny a jejími cíli. Vůdce má ve skupině největší autoritu, důvěru, prosazuje se v rozhodování a prakticky skupinu řídí. Řezáč (1998) udává následující klíčové charakteristiky vůdce:

- a) vůdce harmonizuje mezilidské vztahy ve skupině tak, aby vytvořil emotivně příznivé, akceptující a posilující klima
- b) vůdce koordinuje činnosti a aktivity tak, aby optimalizoval skupinový i individuální výkon členů skupiny



A. W. Halpin a B. J. Winer (1952 in Nakonečný 1999) udávají tyto faktory vůdcovství:

1. uznání potřeb členů skupiny a jejich porozumění
2. iniciativa, organizační schopnosti a osobní účast na životě skupiny
3. výkonnost v motivování členů skupiny
4. sociální vnímavost vůči dění ve skupině, spojená se starostlivostí o členy skupiny.

Musíme si uvědomit, že řízení neznamenaá direktivní ovládání skupinového života. Skupina je již svou povahou schopna určité spolupráce, pokud jsou vztahy mezi jednotlivými členy založeny na blízkých hodnotách. U skupin, kde je cílem určitý výkon (pracovní, učební, sportovní) má koordinující vliv řízení zásadní význam. Obě roviny úrovně řídicí činnosti, tj. koordinace aktů činnosti a žádoucí ovlivňování vztahů mezi lidmi mají stejnou důležitost. I když správná volba pracovního postupu již do určité míry předznamenává dobré vztahy při kooperaci, nejde rozhodně o postačující podmínku dobrého klimatu interpersonálních vztahů (Janoušek 1988).

Role formálního a neformálního vůdce se mnohém liší. Pozice neformálního vůdce je vlastně produktem mínění skupiny. Je projevem hodnocení a uznání. To ovšem zároveň neznamenaá, že jde o hodnocení zralé a důkladně zvážené. V neformální skupině však sama změna mínění skupiny často znamenaá i změnu na pozici vůdce. Neformální vůdce je neustále konfrontován s míněním a hodnocením skupiny a chce-li si pozici udržet musí je respektovat. Ovlivňování skupinového mínění a jeho ovlivňování je u neformálního vůdce většinou v rovnováze (Slepička 1988).

Požadavky na formálního vůdce vyplývají zejména z povahy dominující aktivity formální skupiny – většinou pracovní skupiny. Formální vůdce bývá obvykle jmenován, dosazen. Volba podřízenými není příliš obvyklá. Formální vůdce musí, na rozdíl od vůdce neformálního, naplňovat očekávání nejen podřízených, ale i nadřízených. Jedna osoba může být zároveň formálním nadřízeným a neformálním vůdcem. Skloubit dodržovat požadavky vedení a zároveň „zapadnout“ do vlastní skupiny je však velice obtížné a někdy nemožné. Jsou také skupiny, kde to není žádoucí (Výrost, Slaměník 1997).

### 2.6.3. Skupinové role ve sportovním družstvu

Role vůdce – Ve většině sportovních družstev (skupin) se vyskytují dva druhy vůdců: formální a neformální. Představitelem formálního vůdce ve sportu je trenér. Formálnost této funkce se ještě umocňuje, je-li trenér dosazen administrativní cestou, držen proti vůli kolektivu nebo střídají-li se trenéři během sezóny. Samotná skupina pak trenéra vnímá jako formálního vůdce, ne ale jako člena skupiny (Slepička 1988).

Ve sportovních družstvech se vyskytuje vůdce, který je na hraně mezi formálním a neformálním. Kapitán družstva. Kapitán družstva je buď určen trenérem nebo vybrán hráči. Samotná funkce kapitána přináší jistá privilegia. Každý sport má povinnosti a práva kapitána vymezeny pravidly. Všude však platí, že kapitán přivádí své spoluhráče na hrací plochu a účastní se losu a pozdravu se soupeřem a sudími na začátku utkání. To mu dodává na formálnosti. Neformálně musí být kapitán družstva když ne nejlepší, tak jedním z nejlepších hráčů, musí umět jít ostatním příkladem, strhnout je nebo naopak uklidnit.

V házené byla funkce kapitána od sezóny 2005/2006 zrušena. Funkci kapitána přebírá vedoucí družstva formálně a jeden nebo více hráčů neformálně. Já osobně si myslím, že zrušení funkce kapitána bylo nešťastné rozhodnutí. Kapitánská páska může být pro někoho jen kusem látky umožňující hráči diskutovat s rozhodčím, pro jiného je však ctí navléknout ji na paži. Navíc řada družstev, kde chybí výrazná osobnost tak přišla o vůdce.

Slepička (1988) uvádí osobnostní rysy vůdce: Vůdci jsou na rozdíl od ostatních členů skupiny dominantnější, více extravertovaní, méně konzervativní a citlivější na interpersonální problémy. Jsou inteligentnější, ale nikoli nejinteligentnější ze skupiny, sebejistí, iniciativní, vytrvalí, ambiciózní, příjemní a společenští. Někdy hraje svou roli i v fyzický zjev.

Slepička dále uvádí typologii sportovních vůdců:

- *Autoritářský vůdce* - sám rozhoduje o životě skupiny, sám dělá plány, diktuje činnosti jednotlivým členům., určuje, jakým způsobem budou probíhat vztahy mezi jednotlivými členy. Nevýhodou je malá samostatnost jednotlivých členů skupiny, takže se může stát, že po odstoupení tohoto vůdce se stavba skupiny zhroutí, protože chybí tmelící tlak na skupinu.



- *Demokratický vůdce* – se příliš neodlišuje od autoritářského množstvím vlivu, ale způsobem jeho využití. Snaží se o co největší angažovanost všech členů skupiny, snaží se zabránit konfliktům ve skupině a brání vytvoření strnulé hierarchie pozic, která vede k různým nedorozuměním.
- *Liberální vůdce* – v podstatě neplní typické vůdcovské funkce. Sportovní skupina rozhoduje v podstatě sama o své činnosti, vůdce do tohoto dění prakticky nezasahuje. Tento styl vedení je sice z počátku kladně přijímán, skupina však nebývá příliš efektivní.

Často se stává, že družstvo nemá jednoho vůdce, který za každé situace své spoluhráče „táhne“, ale pro určité specifické situace se této role pokaždé ujímá někdo jiný. Mluvíme pak o situačním vůdcovství. Tato situace však není příliš častá a vyžaduje značný cit pro hru a zkušenost od všech hráčů (Vaněk 1984).

Občas, když se tradičnímu vůdci nedaří, „vynoří“ se někdo nový, který vůdcovu roli převezme.

Mimo vůdce jsou samozřejmě ve sportovních rolích i jiné role. Většinou jsou spjatý s hráčskými funkcemi, tj. brankář, obránce, křídlo, nahrávač apod. Často se tyto „sportovní“ role přenášejí i do běžného života. Očekáváme, že brankář je klidný typ, útočník naopak výbušnější, střední záložník inteligentní a obránce spolehlivý. Často tomu tak opravdu je, hráč pak může na hřišti jednat uvolněně, protože nenastává takový konflikt rolí. O někom se naopak říká, že na hřišti je úplně jiný člověk.

Kromě rolí spjatými s hráčskými funkcemi se někdy specifikují i role jako černá ovce, obětní beránek, bažant či zlý muž (Slepička 1988).

Černá ovce je jedinec s převážně negativním vztahem ke skupině a také s negativním vztahem skupiny k němu. Vybíjí se na něm většina negativní energie skupiny a zabraňuje se tak vzniku dalších konfliktů.

Obětní beránek oproti tomu je rolí s krátkodobějším trváním, avšak s podobnou náplní. Obětním beránkem bývá aktuální viník neúspěchu, hráč který podal podprůměrný výkon apod.

Bažant, je nový hráč v kolektivu. Často jsou s touto rolí spjaté určité rituály přijímání a povinnosti, které daný jedinec plní, dokud nepřijde někdo mladší.

Role zlého muže, často zmiňovaná v ledním hokeji, je spojena s napadáním, provokováním a vyvoláváním konfliktů se soupeřem. Tato činnost je v rozporu s duchem fair-play, přesto jsou nejružnější potyčky obecně velmi kvitovány.

## 2.7. Skupinová atmosféra

Sociální atmosféru můžeme definovat jako: Relativně stabilní a emocionální naladěnost, ve které se spojují nálady lidí, jejich duševní prožívání, vztahy jednoho k druhému, k práci, k obklopujícím událostem... (Kollárik 1990).

Poměrně často najdeme v odborné literatuře odlišování pojmu atmosféra a klima. Pro spíše krátkodobé, situační naladění citů spojených se vzájemnými vztahy ve skupině se užívá pojem atmosféra. Pojem klima je používán k označení téhož naladění ve skupině, které je však relativně, stabilizované a stává se tak příznačným rysem života konkrétní skupiny.

Skupinové klima můžeme chápat jako jakousi skupinovou náladu, jako fenomén, který ovlivňuje veškeré ostatní dění ve skupině (Kollárik 1990). Napětí ve skupině pracovnímu nebo hernímu výkonu neprospívá a naopak uvolněná atmosféra vytváří správný předpoklad k dobrým výkonům. S trochou nadsázky lze říct, že jsou to spojené nádoby. Pokud je tým úspěšný, většinou v něm panuje dobrá atmosféra a naopak v týmu, který je ve výkonnostní krizi se o uvolněné náladě nedá mluvit.

Úspěch většinou klima ve skupině zlepšuje a neúspěch sráží. Ale i naopak, pokud se ve skupině vyskytnou problémy a skupinové klima se zhorší, neúspěchy na sebe nenechají dlouho čekat.

Co vlastně skupinové klima ovlivňuje? Mnoho faktorů. Mezi nimi např. složení skupiny, styl řízení, účinnost komunikace, prestiž skupiny, úspěšnost skupiny, motivace členů k výkonu, spokojenost členů aj. Stejně jako platí, že nálada ovlivňuje všechny ostatní psychické procesy jednotlivce, tak skupinové klima ovlivňuje procesy probíhající ve skupině. Pro zlepšení sociálního klimatu se používají nejružnější aktivity většinou herního charakteru. Právě outdoorový trénink takové aktivity nabízí

v širokém spektru v prostředí na hony vzdálené běžné pracovní realitě skupiny (Svatoš 2005).

## 2.8. Skupinová dynamika

Podle teorie skupinové dynamiky prochází každá nově vytvořená skupina několika zákonitými na sebe navazujícími stádii vývoje. Žádné z nich nelze přeskočit. Bez vyřešení klíčových otázek každé etapy nemůže skupina pokročit dále na cestě ke skutečně efektivnímu působení. Ne každá skupina však dokáže překonat úskalí jednotlivých fází. A tak se může dlouhý čas potýkat s nevyřešenými problémy vlastního vývoje, aniž by se posunula k optimálnímu stavu. Uvádím vývoj skupiny dle Catwrighta a Zandera (1968).

První fáze bezprostředně po setkání (sestavení) skupiny se nazývá forming a je charakteristická roztříštěností a individuálním vystupováním každého jednotlivce. Ústředními tématy skupiny jsou vzájemné poznávání, navazování vztahů, vymezování vlastního prostoru a hledání smyslu existence skupiny. Zřetelná je snaha členů skupiny prezentovat se v tom nejlepším světle provázená patrnou nejistotou. Přestože je pro další úspěšný vývoj skupiny klíčové rozvíjení optimálních týmových procesů, orientuje se skupina na dosahování cílů. Při řešení však naráží na bariéry chaotického, neorganizovaného postupu plynoucího z neujasněnosti rolí a skupinových pravidel. Ve snaze o dobré vztahy a pozitivní obraz každého jednotlivce bývají potencionální problémy „zametány pod koberec“, což vede ke zvyšování napětí ve skupině.

Ventilace nespokojenosti, přiznání existence konfliktů a snaho po jejich pojmenování a řešení jsou základní charakteristikou druhé fáze vývoje skupiny – stormingu. Toto období je provázeno opadnutím euforie, přiznáním, že ne vše ve skupině je ideální, nezřídka se dostavují i osobní zklamání z nenaplněných očekávání. Objevují se první otevřenější zpětné vazby. Doba je plná ujasňování, vyjednávání a zaujímání stanovisek. Emoce „lítají vzduchem“. Dynamicky se mění struktura rolí ve skupině. Osoby, které vzbudily dobrý první dojem a rychle získaly vůdčí postavení ve skupině, mohou být ve vedení nahrazovány méně okázalými, zato však dlouhodobě věrohodnějšími osobnostmi. Momentální frustrace členů týmu

často ústí v hledání vnějšího viníka krize a tak se obrací proti formálním autoritám – vedení společnosti, instruktorům na kurzu, trenérovi, apod.

Pokud se skupině podaří konstruktivně přenést přes stadium stormingu, vyřešit zásadní konflikty a akceptovat nové rozdělení rolí, přechází do etapy zpevňování – normingu. Nyní jde o ověření a zafixování nové struktury skupiny a nastolení jasných pravidel spolupráce. Toto období je provázené uvolněním napětí. Ve skupině se již ví, „kdo je kdo“, čím může přispět a kde jsou jeho rezervy. Potencionální vůdce přijímá svojí roli a je akceptován skupinou. Pohledy na skupinu a její možnosti jsou již realistické, bez přílišných ambicí či přehnaných skepsí. Lidé se projevují otevřeněji, bez obav ze selhání a nepřijetí. Otevřenost spolu s realistickým pohledem na vlastní možnosti i náročnost problému přináší do skupiny novou energii. Lidé se postupně přestávají zabývat vnitřními záležitostmi skupiny, zaměřují svoji pozornost na dosahování cílů a zapojují se podle svých reálných možností do skupinové práce.

Performing je nejvýkonnější fází existence skupiny. V prostředí stabilní struktury rolí a přijatých pravidel spolupráce probíhá i efektivní výměna informací. Při řešení problému lidé rychle nacházejí svoje obvyklé místo. Různost názorů je vnímána jako výhoda skupiny, s kterou umí konstruktivně nakládat. Konflikt je díky tomu nahlížen jako příležitost k rozvoji. Skupina si vytvořila i vhodné kontrolní mechanismy, které úspěšně využívá. S jistou nadsázkou lze skupinu ve stadiu performingu označit jako „funkční rodinu“ s dobrými vztahy i v mimo pracovní oblasti.

Samozřejmě nelze očekávat, že skupina, která dosáhne etapy performingu, v ní setrvá neomezeně dlouho. Stejně jako v lidském životě přichází chtě nechtě v určité chvíli zlom ve vývoji a nastupují regresivní procesy, děje se podobně i v životě skupiny. Vhodnými motivačními nástroji, dobrým nastavením podmínek a samozřejmě dílčími obměnami lze životnost ve stadiu performingu prodloužit, nikdy však trvale udržet. A tak musíme počítat s potřebami radikálních změn a v krajním případě i s rozpuštěním a náhradou celé skupiny.

Sportovní družstvo má sice s pracovním kolektivem, nicméně má i svá specifika. Jedním z nich je i rozdílná skupinová dynamika. Nebo ani ne tak rozdílná jako urychlená. S každou začínající sezónou stojí sportovní tým prakticky na začátku vývoje a potřebuje se během krátké doby (Letní přípravné období trvá od šesti do osmi týdnů.) dostat do fáze optimální a stabilní výkonnosti. Pokud se uskuteční velká

hráčská obměna nebo změna trenéra, je tento úkol ještě obtížnější. Samozřejmě výhodou je, že většina hráčů z uplynulé sezóny zpravidla v týmu zůstává a může tak stavět na společné zkušenosti (Slepička, 1988).

Urychlování procesu zrání týmu je nutné skloubit s fyzickou zátěží, která je v průběhu letního přípravného období nejintenzivnější. Fyzická i psychická únava všech hráčů tento proces nikterak neurychluje. V průběhu sezóny pak jednou nebo dvakrát týdně absolvuje družstvo soutěžní utkání. Každé utkání lze chápat jako test připravenosti skupiny. V běžných povoláních není frekvence takovýchto „prověrek“ tak vysoká. Hráči jsou navíc pod velkým tlakem nejen vedení klubu, ale i veřejnosti a médií. Udržet skupinu v produktivním stadiu po celou sezónu je proto prakticky nemožné. Každé i sebelepší družstvo si během roku projde „ztrátou formy“. Rozsah a doba trvání zhoršení výkonnosti se však tým od týmu velmi liší.

### 3. Outdoorový trénink

Outdoorové programy, jejichž součástí je i teambuilding zakládají svou účinnost na prožitku. Podle výzkumů Davida Kolba (1976) plných 80% našeho poznání pramení z vlastních zážitků, které si následným racionálním zpracováním přetavíme do podoby obecného poznatku, jímž se nadále řídíme.

Poznatky vyvozené z prožitků mají navíc obrovskou výhodu. Jsou dlouhodobě zapamatovatelné a snadno vybavitelné. Jiný výzkum, organizovaný IBM a UK Post (Svatoš 2005), totiž potvrdil, že si po třech měsících vybavíme až šestkrát více toho, co jsme prožili, než informací, které jsme jen slyšeli.

Poznatky nikterak překvapivé, ale zásadní. Zásadní natolik, že posloužily jako základ pro vznik veliké a velmi pestré oblasti pedagogiky nazývané zážitková pedagogika. Rozdíl oproti učení klasickým přístupem je nasnadě. Zatímco v klasickém přístupu je aktivita v větší části na straně učitele a žák látku převážně jen pasivně vstřebává, zážitkové učení klade naopak důraz na osobní aktivitu žáka (účastníka kurzu). Primární je jeho zážitek vznikající při aktivním řešení nejrůznějších úkolů, reálných i modelových. Následnou reflexí, obvykle usměrňovanou pedagogem (instruktorem), se zážitek transformuje do podoby v praxi využitelné skutečnosti.

#### 3.1. Základní principy outdoorového kurzu

(Holec 1994).

##### 1) Zážitek nereálně reálných situací

Outdoor trénink je ve své ryzí podobě konkrétní podobou zážitkového učení. Jeho specifikum spočívá ve výrazném uplatnění aktivit v přírodě, které slouží jako onen výchozí zážitek, jenž je posléze zpracováván do ve využitelnou zkušenost. Účastníci outdoorových kurzů se mohou setkat s drobnými iniciačními hrami, skupinovými, kreativními či konstrukčními úkoly, lanovými překážkami, outdoorovými sporty – skalním lezením, raftingem, orientačním během – s terénními strategickými hrami a s řadou dalších aktivit. Všechny tyto činnosti mají společné to, že nejsou reálným zobrazením pracovních činností. Ani nemají být. Přesto velmi úzce souvisí s běžným pracovním životem účastníků. Všechny mají zcela reálnou podobu s reálnými důsledky. Převážná většina aktivit má povahu týmového úkolu, při jehož

řešení vstupují účastníci do interakce s ostatními členy skupiny. Každý úkol se stává modelovým příkladem spolupráce skupiny a fungování každého jednotlivce v ní.

Na pozadí řešení úkolu probíhají dva typy procesů.

Personální procesy odhalují charakteristické způsoby chování jednotlivců. Často je to pro ně i jejich kolegy překvapující.

Skupinové procesy jsou spojeny s činností celého týmu – společnou komunikací, dělbou odpovědností a týmových rolí, s řízením a rozhodováním, kreativitou skupiny, řešením vznikajících konfliktů či nakládání s časem.

Atraktivita činností, neformálnost situací i samo přírodní prostředí podporují emocionální vtažení účastníků do děje kurzu, což posiluje jejich spontánnost. Chování lidí i skupiny jako celku je tak nejen odrazem fungování v pracovním prostředí, ale jde dál za tyto hranice, k hlubší míře přirozenosti.

## **2) Vykročení z komfortní zóny**

Komfortní zóna je životní prostor, kde se cítíme bezpečně a nic nás neohrožuje. Máloco nás překvapí nebo vyvede z míry. Chováme se uvolněně, na známé podněty reagujeme naučenými a mnohokrát vyzkoušenými postupy. Setrvat celý život v komfortní zóně však nelze. Někdy nás z ní vytrhne sám život a někdy naopak my sami toužíme vyzkoušet něco nového, přesvědčit se čeho jsme schopni. A kvůli tomu jsme na ochotni na čas se svého pohodlí vzdát. Velikost komfortní zóny není konstantní. Záleží na sebevědomí, osobnosti, úspěchem předchozích „výletů“ za její hranice, okolí apod. Stejně jako tvar a velikost naší komfortní zóny jsou i činy vedoucí k opuštění této oblasti ryze individuální záležitosti.

Outdoorové kurzy programově „vyhánějí“ účastníky z jejich komfortní zóny. Odkrývají jim nové možnosti a vybízejí ke krokům do zóny učení. Jejich cílem není jen rozvoj konkrétních vědomostí a dovedností, ale hlavně k inspiraci k seberozvoji. Práce se zpětnou vazbou je pro úspěch kurzu velmi důležitá.

Samá podstata outdoorového tréninku stojí na principu přenosu (transferu) zkušeností. V praxi to znamená, že potvrdí-li si klient, že zvládne více než si myslel v jedné oblasti, posílí ho to v rozhodování i v oblastech jiných.



Protože každý člověk je jiný, musí i outdoorový kurz nabízet širokou škálu aktivit, aby si každý účastník mohl najít tu svou oblast, ve které vynikne a mohl si tak prožít pocit úspěchu a uznání ostatních. Právě dosažení úspěchu je velmi důležité pro úspěch kurzu. Proto je občas třeba některá cvičení modifikovat, aby byla dosažitelná pro všechny.

### **3) Sociální skupina bez formální struktury**

Zatímco v běžném pracovním procesu každý člověk více či méně přesně zapadá do určité hierarchie pracovního procesu a hrajeme role, které s touto pozicí souvisí, na outdoorovém kurzu je situace jiná. Formální hierarchie zde přestává platit. V takové situaci není nikdo zvýhodněný a všichni mají šanci projevit svoje schopnosti. Ukáže se, kdo přichází s originálními nápady, kdo má tendenci hodně riskovat, kdo je hlavním tahounem, apod..

Způsob, jakým se s takto nastavenou situací skupiny vyrovnávají, výrazně napovídá o jejich vnitřním stavu a skupinové kultuře.

V prostředí, kde panuje důvěra se lidé snadno uvolní, jsou spontánní, tvořiví, nebojí se riskovat. Obvykle se vzájemně podporují a dosahují výborných výsledků. Typická je otevřenost v hodnocení vlastní práce. Bez obav odhalují a přiznávají dílčí neúspěchy, které jim slouží jako užitečný zdroj poučení.

Ve skupinách, kde nepanuje dobrá atmosféra si členové často „jdou po krku“ a snaží se jeden druhého „potopit“ a ve firemní hierarchii přeskochit. Pro ně je na kurzech typický alibismus, povrchnost projevů, neochota k sebereflexi. I zřetelné neúspěchy při řešení úkolů se snaží prezentovat jako úspěch, případně je zlehčují a tréninkové situace zesměšňují. Nejrozumnějšími formami se snaží uniknout konfrontaci se svými omyly, které si před ostatními nedovolí přiznat. Pokud na kurzu něco hledají, tak maximálně adrenalinové povyražení, rozhodně ne podněty pro rozvoj svůj a svých kolegů.

I když na outdoorovém kurzu neplatí původní firemní hierarchie, není pro některé lidi jednoduché se ze svých původních rolí vyvázat. Zvláště pokud je přítomen jejich nadřízený. Přeci jen po skončení kurzu se každý vrací do běžné pracovní reality. Někdo se snaží stylizovat do rolí, které jim nepatří, chtějí udělat

dojem za každou cenu. Pokud je však kurz dlouhý alespoň tři dny a jeho náplň je dostatečně pestrá, opravdu málokdo se neuvolní nebo vydrží nosit nějakou masku.

Vedoucí skupiny, pokud se kurzu zúčastní, je v poněkud obtížnější situaci než jeho podřízení. Členové týmu od něj očekávají, že i v náročných, nezvyklých podmínkách prokáže, že je přirozenou autoritou. Při selhání tak může ztratit víc, než řadový člen skupiny. Zkušený vedoucí se ale obvykle snaží nedrat se do popředí, dát prostor svým kolegům, všimnout si jejich reakcí a odhalovat jejich dosud neprojevený potenciál.

#### **4) Příroda jako nové pozadí**

Pro naše předky byla příroda nedílnou součástí každodenního života, obklopovala je, poskytovala obživu, někdy ohrožovala jejich životy. Náš svět – civilizace počátku 21. století je úplně jiný. Spousty technických vymožeností, nezřídka odlidštěné, šedé prostředí velkoměsta, málo osobní mezilidské vztahy.

Outdoorové kurzy nabízejí změnu zažitého rámce. Přinášejí alternativu v podobě nefalšované přírody. Přivádějí nás do skalních oblastí, lesů, na horské louky a řeky. Vystavují nás přírodním vlivům – slunci, větru, dešti. Přinášejí reálné nebezpečí zbloudění a nepohodu spojenou s hledáním cesty. Staví před nás přirozené výzvy v podobě skalních stěn, jeskyní či peřejí vodních toků. V tomto „jiném světě“ jsme daleko zranitelnější, protože naše pózy a stylizace přestávají fungovat. Díky této zranitelnosti jsme ale i otevřenější novým zkušenostem a poznáním. Vidíme sami sebe i své kolegy v úplně jiném světle a často při tom nevycházíme z údivu.

Výhodou přírody je, že působí zcela přirozeně, spontánně. Lidé se v ní ocitnou a jako by nebylo cesty zpět. Nelze rychle vystoupit a okamžitě naskočit zpět do civilizace.

#### **5) Skupinové rozbor**

Rozbor (po úkolu, půldenní nebo denní) jsou nedílnou a důležitou součástí každého kurzu, poskytují účastníkům zpětnou vazbu, která je podmínkou pro úspěšný proces učení. Má-li jít při kurzu skutečně o učení ze zážitku, musí

zobecnující závěry při rozborech vyvozovat sama skupina. Lektor se stává v tomto procesu pomocníkem – facilitátorem.

Skupinová reflexe může mít nejrůznější formy a lektor může využít řadu speciálních facilitačních technik. Nejčastěji se jedná o lektorem řízený strukturovaný rozhovor.

Díložními cíli skupinových rozborů může být (Svatoš, 2005):

- iniciovat a podpořit sdílení zážitků, zkušeností a pocitů;
- nabídnout prostor k poskytování a přijímání zpětné vazby, k vzájemnému ocenění a podpoře;
- zacílit pozornost účastníků určitým směrem, např. k charakteristickým způsobům chování skupiny a jejích členů;
- zaznamenat významné postřehy, které by jinak zapadly nebo zůstaly majetkem jediného účastníka;
- vytvořit prostor pro „vyplavení“ latentních problémů ve skupině;
- stimulovat individuální reflexi prožité zkušenosti, vést účastníky k přemýšlení o tom, co zažili;
- umožnit vzájemné vyjasnění nečekaných výkladů průběhu řešení, případně jejich korekci;
- zobecnit konkrétní pozorování do polohy v praxi využitelných poznatků;
- vybídnout k hledání pravidel mezi zážitkem v modelové situaci na kurzu a každodenní praxí;
- inspirovat k iniciování a přijímání žádoucích změn.

Hlavní úkoly lektora v této fázi lze shrnout do několika bodů:

- vytvořit potřebné podmínky a příznivou atmosféru pro zdárný průběh rozboru;
- nabídnout vhodné techniky rozboru;

- iniciovat diskusi;
- řídit proces;
- shrnovat a formulovat závěry;
- poskytnout porovnání závěrů skupiny s uznávanou teorií nebo se zkušenostmi odjinud.

Lektor by se v žádném případě neměl snažit násilně proces někam směřovat, být v něm hlavní postavou, podávat nechtěné hodnocení účastníků, pronášet dlouhé teoretické přednášky, či zbytečně diskutovat se svými kolegy.

### 3.2. Zacílení outdoorových akcí

(Svatoš 2005).

#### 3.2.1. Akce na podporu týmového ducha (teamspirit events)

Hlavním cílem teamspirit programů bývá nabídnout účastníkům příjemný, zajímavý a zábavný společný zážitek. Lidé se při nich poznávají poněkud více než při standardních společenských událostech. Podíl na tom má uvolněnější neformální atmosféra podporovaná přírodním prostředím i povahou úkolů. Ty bývají voleny tak, aby skupinu nenásilně, ale při tom velmi důrazně vedly ke vzájemné spolupráci. Při sestavování dílčích týmů se obvykle dbá na to, aby se v nich potkávali lidé napříč firemní strukturou. Vytváří se tak prostor pro seznámení osob, které by se běžně nepotkaly nebo nenašly odvahu k vzájemnému oslovení.

Většinou jsou teamspirit akce pořádány pro velkou skupinu klientů. Obvykle se zde nepočítá s cíleným zpracováním zážitků formou skupinových rozborů. Prioritní zde tedy bývá dobrá nálada, neformální atmosféra, odpočinek od každodenních problémů, prostor pro setkávání a hlavně společný zážitek.

Pro menší týmy může stejnému účelu posloužit den vyplněný raftingem či sjezdem řeky na kánoích, výcvikem v jízdě na koni nebo lezením po skalách. Někdy se k podpoře týmového ducha užívají aktivity, které překračují hranice běžně

chápaného outdooru, např. motokáry, čtyřkolky, bowling, paintball, bungee jumping a další.

### 3.2.2. Budování a rozvoj pracovních týmů (teambuilding)

Teambuildingové programy jsou často zaměřovány s výše uvedenými akcemi teamspirit. Teambuilding je mnohem sofistikovanější program k cílenému rozvoji pracovního týmu.

Teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám nejčastěji na startu jejich společného působení nebo v etapě významných změn. Jejich hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet předpoklady a kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce.

Teambuildingové programy ukazují, v jaké fázi vývoje se skupina nachází, a dramaticky urychlují dynamiku skupiny.

Podobně široké, jako jsou dílčí cíle teambuildingových aktivit, je i bohaté spektrum aktivit, kterých programy využívají. Jejich společným jmenovatelem bývá spolupráce při řešení neobvyklých úkolů a vzájemná podpora ve vypjatých situacích psychicky náročných výzev, jako je skalní lezení nebo lanové překážky.

Na rozdíl od teamspiritových programů bývají teambuildingové akce delší, zpravidla trvají dva až čtyři dny. Základní posun oproti teamspiritovým akcím spočívá ve využití skupinových rozborů, díky nimž je společný zážitek zpracováván do podoby zobecněné a v praxi následně využitelné praxe. Instruktorek už nemá jen roli zprostředkovatele zajímavých aktivit a garanta bezpečnosti, ale i facilitátora vzájemných debat a experta připomínajícího obecně platné principy týmové práce.

### 3.2.3. Trénink manažerských dovedností (management training)

Tréninky tohoto typu mívají jasně definované vzdělávací cíle a jsou obvykle určeny výběrům manažerů na určitém stupni hierarchie firmy. Optimální velikost

skupiny se podle zvoleného tématu pohybuje od osmi do šestnácti. Délka kurzu by neměla být kratší než čtyři dny.

V programové skladbě většinou dominují týmové úkoly. Nezřídka do nich bývá vložena formální struktura – je jmenován vedoucí, který jako jediný zná předem zadání úkolu a je pověřen spolu s týmem úkol řešit. V roli vedoucího se pochopitelně pro různé úkoly účastníci kurzu střídají.

#### 3.2.4. Kurzy týmové práce (teamwork training)

Jsou to kurzy věnované principům a technikám týmové práce. Svojí povahou se v zásadě neliší od manažerských kurzů. Jsou však určené „týmovým hráčům“, kterým přibližují principy fungování pracovních týmů a prostřednictvím praktických outdoorových cvičení učí technikám týmové práce

#### 3.2.5. Rozvoj předpokladů k vůdcovství (leadership training)

Mnozí odborníci tvrdí, že vůdcovství je dar, s kterým se buď člověk narodí, nebo je odsouzen celý život přijímat podřízené role. Existuje však i druhý názor, přirovnávající vůdcovství k jakékoli jiné činnosti spojené s potřebou talentu (sort, umělecký projev, atd.). Špičkové úrovni může dosáhnout jen ten, kdo má dostatek talentu i pílě jej rozvíjet.

Z hlediska obsahu pracují kurzy zaměřené na vůdcovství s nejrůznějšími výzvami jak osobními – skalní lezení, vysoké lanové překážky, jeskyně, tak skupinovými – složité strategické terénní hry, noční programy, orientační hry, ale i tvorba společného výtvarného díla nebo diskusní konfrontace názorů.

Tyto kurzy se snaží v potencionálních vůdcích rozvíjet konkrétní dovednosti, které jsou pro vedení lidí potřebné, např. prezentační dovednosti, schopnost naslouchat druhým, znalost principů skupinové práce a fungování dynamiky skupin nebo vhodné přístupy k nakládání s konflikty. To nejdůležitější je však stimulovat rozhodnost a odhodlání přijímat zodpovědnost.

### 3.2.6. Hodnotící programy (outdoor assessment center)

Assessment centra využívají k hodnocení zaměstnanců (uchazečů) kombinaci standardních psychodiagnostických metod (pohovory, osobnostní dotazníky, výkonové testy) s pozorováním reálného chování kandidátů při řešení modelových situací. Pro pozorování kandidátů v akci většinou slouží úkoly modelující pracovní realitu (specifické modelové situace).

Využití nespecifických outdoorových modelových situací přináší do hodnocení kandidátů nové možnosti. Tím, že jsou překvapivé, neobvyklé, pro účastníky často bezprecedentní, nemají na ně uchazeči vytvořené standardní vzorce chování. Projevují se v nich tedy spontánně, přirozeně, musí ukázat kreativitu, pohotovost, odhalují méně patrné rysy a tendence svého chování. Někdo se může pokoušet stylizovat se do podoby žádoucího chování, takové masky však díky charakteru programu dlouho nevydrží nebo jsou odhaleny v následných rozborech.

Přes nesporné přednosti outdoorového assessmentu, by tento neměl sloužit jako jediná metoda výběru, ale měl by fungovat v kooperaci se standardními metodami. Někdo se totiž může v přírodě cítit lépe než jiný a navíc outdoorové programy většinou neodhalují odborné znalosti a dovednosti dotyčného.

### 3.2.7. Speciální programy

Outdoorové programy mohou být užitečné i v mnoha jiných situacích. Například při inauguraci šéfa, jako poděkování odcházejícím zaměstnancům apod.. V zásadě platí, že zkušený tým instruktorů dokáže postavit outdoorový program na většinu problémů a situací, které se mohou v pracovním světě vyskytnout.

## 3.3. Organizační formy

Outdoorový program může probíhat v různých organizačních formách. Teamspiritové akce probíhají většinou hromadně za účasti několika desítek až stovek lidí. Program je pak postaven tak, aby oslovil co nejširší spektrum lidí, aby si každý „našel to svoje“. Jeho těžištěm bývají soutěžní týmové hry, v nichž jednotlivá družstva plní na stanovištích různé úkoly. Může však jít i nesoutěžní nabídku, kde si zájemci volí, co si chtějí vyzkoušet.



Pro kurzy probíhající více dní v menších skupinách účastníků je ideální, odehrávají-li se v hotelu, jehož okolí tvoří kvalitní outdoorové prostředí a skupina tu může být sama, nikým nerušená. Samota totiž urychluje vznik „mikroklimatu“ kurzu, který výrazně podporuje výsledný efekt kurzu. Navíc některé aktivity vyžadují absolutní klid a ponoření se do děje, jiné by se zase mohli zdát okolí, řekněme, směšné a smějící se diváci rozhodně nejsou ideální kulisou.

V zahraničí jsou běžnou součástí nabídky outdoorových společností tzv. expediční kurzy. Odehrávají se v divoké přírodě v rozsahu několika dní až týdnů. Na těchto kurzech jsou účastníci odkázáni doslova sami na sebe. Vaří z vlastních zásob, nocují pod stanem nebo pod širým nebem a přes den kromě přesunu nejrozličnějším způsobem (pěšky, na kole či raftu) plní nejrozličnější úkoly. Podobné kurzy organizované u nás se s těmi americkými či australskými co do obtížnosti nedají vůbec srovnat. Česká krajina je totiž velice hustě obydlená a v těch pár koutech „nedotčené“ přírody, které nám zbyly, je kempování zakázáno (Svatoš 2005).

### 3.4. Druhy nejčastěji užívaných outdoorových aktivit

(Zapietal 1990)

#### 3.4.1. Icebreakers

Jedná se o krátké programy (trvající většinou pět až dvacet minut) zařazované na začátek akce, často ještě před úvodním informačním blokem. Slouží zejména k „prolomení ledů“ a překonání počátečních formálních bariér. Jejich dalším smyslem je odpoutání účastníků od všedních problémů, naladění na program kurzu a navození neformální atmosféry. Poskytují také jako prostor pro seznámení a zapamatování jmen kolegů tam, kde se účastníci znají jen povrchně nebo vůbec.

#### 3.4.2. Dynamics

Dynamics často navazují na úvodní řadu icebreakers. Jedná se o složitější úkoly, které nemají do předu daný jasný vzorec řešení. Jejich úspěšné splnění vyžaduje dobrý nápad, zapojení a spolupráci všech účastníků a kvalitní řízení skupiny. Trvají obvykle kolem patnácti až šedesáti minut. Realizují se zpravidla v osmi až desetičlenných skupinách, nejčastěji v sérii tří až pěti cvičení.

Bezprostředně po každém cvičení následuje krátký rozbor, jehož závěry mohou účastníci využít ihned v následujícím úkolu. Náročnost zadávaných cvičení je přizpůsobena úrovni skupiny a měla by postupně narůstat.

Dynamics bývají základem každého vzdělávacího kurzu. Nejenže neuvěřitelně dynamizují skupinové dění, ale účastníci při nich pochopí, jak budou vypadat rozборы dalších aktivit a k čemu jim mohou být užitečné.

### 3.4.3. Terénní týmové strategické hry

Tyto aktivity bývají obvykle zařazovány až po bloku úkolů dynamics, aby účastníci mohli využít již získané zkušenosti. Délka trvání může být různá – od jedné po několik hodin. Hra může mít svojí denní i noční podobu a využívat různých přesunových prostředků (kola, lodě, sněžnice atp.). Strategické hry jsou téměř vždy spojeny s pohybem, ale na druhou stranu většinou nabízejí i role pro ty, kteří běhat na kontroly či stanoviště nemohou. Jedná se zpravidla o soutěž několika menších týmů, takže v následujících rozbořech lze srovnávat rozdílné přístupy, kvalitu plánování, práce s časem, rychlost reakcí na vývoj situace, nasazení jednotlivců, úroveň komunikace i schopnost motivovat ostatní.

### 3.4.4. Lanové překážky

Dělíme je na dvě základní kategorie: nízké a vysoké.

Nízká lana jsou překážky vytvořené především z lan napnutých mezi stromy, jako doplňky se ale využívají i další pomůcky – žebříčky, lanové smyčky, brázdičky, sítě atp. Výška se pohybuje mezi šedesáti a devadesáti centimetry nad zemí, což v případě ztráty rovnováhy umožňuje bezpečný sestup. Nízké lanové překážky bývají používány jako úvod k vysokým lanovým překážkám nebo skalnímu lezení. Představují pro účastníky první výzvy. Každý je zpravidla na překážce sám, ostatní mu však dávají záchranu, což přispívá k rozvoji vzájemné důvěry. Existují i překážky pro dvojice a celé týmy.

Vysoká lana jsou opět překážky zbudované z lan, tentokrát však ve výšce deset až dvanáct metrů. Program obsahuje vysokou míru subjektivního, tedy účastníkem vnímaného, rizika. Objektivní riziko je přitom vzhledem k použití

horolezeckého jištění minimální. Svým účinkem směřují vysoká lana do oblasti překonávání sebe sama, svého strachu, obavy nepoznaného, náročného a zdánlivě nebezpečného. Úspěšné zdolání překážek vede k sebepotvrzení, posiluje sebevědomí a zvyšuje odhodlání do dalších úkolů.

#### 3.4.5. Outdoorové sporty

Patří sem zejména skalní lezení a slaňování, orientační běh (a od něj odvozené hry), speleologie a rafting. Jedná se o velice silné programy. Pro mnoho lidí je před kurzem nepředstavitelné, že by je absolvovali. A tak není divu, že dojmy z nich obvykle přetrvávají dlouho po skončení akce.

Pro mnoho účastníků jsou outdoorové sporty nejzajímavější z celého programu. Využívají stejného principu jako vysoká lana, tedy kontrast mezi vysokým vnímaným nebezpečím a minimálním nebezpečím skutečným.

#### 3.4.6. Konstrukční skupinové úkoly

Jde zejména o stavby různých plavidel, vyvýšených plošin, přemostění apod. Účastníci musí zpravidla z klád, lan, barelů a lanových smyček zbudovat vor a na něm překonat vodní plochu. Aktivita je vhodná pro šest až osm osob. Tyto aktivity poskytují účastníkům okamžitou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu. Plavidlo se buď rozpadne nebo potopí a nebo vydrží po celou plavbu.

#### 3.4.7. Komunikační programy

Jsou reprezentovány hlavně týmovým řešením logických problémů a případových studií. V této oblasti čerpají outdoorové kurzy ze zdrojů interaktivních indoorových školení. Komunikační programy trvají od čtyřiceti minut do dvou hodin a jsou vhodnější pro menší skupiny. Mají mnoho různých variant a může velmi dobře napovědět, jak na tom skupina v oblasti komunikace je. Každý si vyzkouší formulovat svůj vlastní názor, obhajovat ho a hledat společné řešení spolu s jedním i více kolegy.

### 3.4.8. Programy zaměřené na podporu důvěry

Pád důvěry (pád pozadu z vyvýšeného místa do připravených rukou ostatních) či noční cesty skupiny náročným terénem (většina účastníků má zavázané oči a je odkázána na jednoho či dva vidoucí kolegy) patří mezi nejznámější programy zaměřené na podporu důvěry. Ukáží jak se účastníci kurzu dokáží vyrovnávat se stresem, co pro ně znamená být závislý na pomoci ostatních, ale především jsou výborným nástrojem k prohlubování vzájemné důvěry ve skupině.

### 3.4.9. Kreativní programy

Jde o uměleckými činnostmi inspirované aktivity, z nichž k nejznámějším a nejčastěji užívaným patří natáčení videoklipů. Videoklipy nabízejí účastníkům naplno popustit fantazii, poskytují prostor pro týmovou práci při řešení neobvyklého úkolu, ale hlavně přináší uvolnění a zábavu. Vrcholným kreativním programem je divadelní představení. Pro svou náročnost však bývá zařazováno jen do delších kurzů, nebo až v druhém či třetím kole outdoorového tréninku.

### 3.4.10. Společenské programy

Bývají zařazovány na závěr kurzu. Slouží k odreagování, odpočinku, pobavení se s kolegy. Společenský večer může probíhat v různém duchu a obsahovat nepřeberné množství aktivit pro zpestření.

## 3.5. Přednosti a limity outdoorového tréninku

### 3.5.1. Specifické výhody outdoorového tréninku

Outdoorové kurzy jsou speciální formou zážitkového učení. Získané poznatky jsou při něm vyvozovány z osobního prožitku situací vznikající ve skupině při řešení zadaných úkolů (Neuman 1998).

Oproti kurzům konaným uvnitř firmy, v hotelové klubovně nebo kdekoli jinde „pod střechou“ poskytují outdoorové kurzy nesrovnatelně větší množství možných

aktivit. Navíc na rozdíl od fiktivních situací řešených uvnitř, na outdooru jsou všechny situace reálné, veškeré problémy si účastníci opravdu prožijí. Reálné jsou i vztahy, které ve skupině vznikají, pocity, které každý prožívá. Proces zapamatování je tak mnohem úspěšnější (Holec 1994).

Z reálnosti úkolů a přirozené a jednoznačné zpětné vazby vyplývá vysoká názornost outdoorového tréninku. Při společných rozborech se pak při dobrém vedení lektorem snadno odhalí zdroje úspěchu i příčiny nezdaru. Inteligentním účastníkům obvykle nečiní problémy ani nalezení paralel mezi tréninkovou situací a pracovní realitou. Rychle pochopí, že chová-li se skupina a její členové v jedné reálné situaci určitým způsobem, je navýsost pravděpodobné, že se tak budou chovat i v jiných reálných situacích.

Úkoly, které účastníci na kurzech řeší, jsou na hony vzdálené jejich každodenní realitě. Outdoorové sporty a nejrůznější hry má každý z nás spojené spíše s volným časem, vzrušením, rekreací a zábavou. A tak většinu účastníků přirozeně zaujmou, leckdy doslova nadchnou. Vedle množství důležitých poznatků, které kurz generuje, tak působí i jako nástroj odreagování a rekreace.

Přestože se jedná o reálné situace, nehrozí účastníkům kromě krátkodobého nepohodlí riziko dlouhodobých problémů a ztrát z případného nezdaru. V důsledku špatného rozhodnutí na kurzu žádná firma nezkrachuje nezřítí se letadlo ani nebude nikdo platit pokutu. Kurz tak vytváří bezpečné prostředí pro experimentování s vlastním rozhodováním a jednáním. K čemu se lidé neodhodlají v pracovním prostředí, mohou si vyzkoušet při outdoorové hře. Z hlediska možných reálných dopadů je ale třeba rozlišit neúspěšný vědomý experiment, který nemívá negativní důsledky, a odhalení latentních problémů ve skupině. Kurz totiž slouží jako katalyzátor skupinové dynamiky a může zviditelnit skryvané kritické skutečnosti (Svatoš 2005).

### 3.5.2. Problémy při využívání outdoorových kurzů

Jednotlivé úkoly bývají často natolik zajímavé, že se od nich nedokážou odpoutat a posunout se k zobecňujícím a vyvozujícím závěrům. Některé skupiny navíc odmítají přiznat možnou souvislost mezi děním na kurzu a běžnou realitou. To bývá důsledkem špatného vedení kurzu nebo nevyspělosti skupiny.

V naší společnosti je hluboce zakořeněna forma vzdělávání založená na vědomostech, při jejichž osvojování je stále nejužívanější technikou memorování. Proto i když je kurz účastníky dobře přijat, je někdy chápán jen jako zpestření, odreagování a vzdělávací efekt je buďto zatlačen do pozadí nebo zcela vynechán.

Další nevýhodou outdoorového kurzu je jeho finanční náročnost. Je totiž mnohem organizačně náročnější než klasické indoorové kurzy, vyžaduje účast většího počtu instruktorů, je potřeba mnohem více vybavení a lokality příhodné pro uspořádání outdoorového kurzu jsou hůře dostupné. Není jich totiž mnoho.

Zážitkové učení staví na otevřenosti, využívá neformální atmosféry, otevřené zpětné vazby a v rámci kurzu smývá hierarchické rozdíly. To je však pro řadu firem dosud jen těžko překonatelný problém.

Outdoorový kurz by měl trvat alespoň dva až tři dny (kromě akcí typu teamspirit), aby přinesl očekávané výsledky. Protože vzít zaměstnancům volný víkend je neetické, znamená to další ztráty způsobené třemi dny zastavení provozu, nebo alespoň komplikace se zajištěním alternativní pracovní síly.

Někteří pracovníci se díky nezvyklosti kurzu, nedostatku sebedůvěry či ze strachu z odhalení svých opravdových vlastností kurzům vyhýbají. Blokující postoje se pak promítají do několika známých obraných reakcí (Svatoš, 2005):

- odmítnutí („To je nesmysl, já do toho nejdu.“);
- znevažování („To jsou hlouposti pro děti“);
- agrese vůči trenérům („Zadali jste nám to nesmyslně.“);
- agrese vůči vedení („Kdo to vymyslel? Jako bych neměl dost své práce.“);
- alibismus („Na tohle nemám čas, mám spoustu skutečné práce.“);
- výmluva („Z rodinných důvodů nemůžu.“).

### 3.6. Aplikace outdoorových aktivit v tréninku sportovních her

Většina outdoorových tréninků, je organizována pro pracovní skupiny. I sportovní tým lze pojmout jako pracovní skupinu. Již samotný fakt, že jsou hráči za svou „práci“ placeni tomu napomáhá. Existují však i jiné paralely. Hráči chodí denně



na tréninky a o víkendech jezdí na zápasy, kromě toho absolvují všelijaká soustředění přípravné akce a podobně. Po sportovním týmu se vyžaduje výkon na určité úrovni a podle toho je také hodnocen. Ať už finančně či ohlasy veřejnosti. I když předmětem činnosti je házená, tedy hra, pro hráče na špičkové úrovni znamená zápas v házené řadu na sebe navazujících problémových situací, které řeší v časovém presu a s vzrůstající fyzickou i psychickou únavou. Na klíčových hráčích a trenérovi navíc leží tíha zodpovědnosti za výsledek utkání.

V takové situaci je nanejvýš důležitá kooperace mezi hráči, psychická pohoda každého jednotlivce a s tím související dobrá atmosféra v týmu. Právě to může týmu poskytnout outdoorový trénink. Oblastí profesionálního sportu však využití outdooru nekončí. V týmech, kde je házená „pouze“ zájmovou činností jsou vzájemné vztahy v mužstvu také velice důležité. Nejen, že dobrá atmosféra napomáhá úspěchu, ale leckdy je tím hlavním důvodem, proč někteří hráči u házené zůstávají. Outdoorový kurz je pak vítanou příležitostí, k opravdovému poznání svých spoluhráčů. Leckdy se v někom mohou projevit skryté schopnosti, které na běžném tréninku zůstanou neodhaleny.

U kvalitnějších celků se některé aktivity „z outdoorové“ dílny využívají. Zpravidla však jen jako úvod do tréninkové jednotky nebo na závěr jako odreagování. Samozřejmě se jedná pouze o aktivity provozovatelné v hale. O programovém využití teambuildingu v české házené jsem neslyšel. V jiných sportech a zvláště ve Spojených státech jsou v této oblasti mnohem dále. Je to dáno tím, že sporty jako fotbal, za možem pak basketbal nebo hokej jsou se těší mnohem větší pozornosti, na špičkové týmy je pak vyvíjen větší tlak a proto jsou ochotny pro úspěch udělat více. Navíc je v těchto týmech mnohem častější obměna hráčských kádřů i postu trenéra a outdoorové kurzy splní i seznamovací funkci. Širší využití outdooru v USA vysvětluje i fakt, že tam prakticky vznikl.

Některé týmy NHL využívají outdoorové kurzy na začátku letní přípravy (např. New York Rangers). Tuto dobu považují za nejvhodnější. Umožňuje hráčům, vzájemně se poznat, vytvořit opravdový tým a dobře je naladit před následující sezónou. Ve sportech, kde je mezi polovinami sezóny zimní přestávka, umožňuje právě ta další možnosti využití outdooru. V zimním období je však vhodnější pracovat s konkrétními problémy družstva. V „nabitě“ sezóně totiž není na třídní kurz čas.



Jak už jsem uvedl, sportovní a pracovní skupina mají mnohé společné. Přesto by kurz vytvořený pro sportovní tým měl mít určitá specifika. Fyzická kondice všech účastníků umožňuje větší zátěž, než u běžných pracovních skupin. Navíc každý trenér by určitě na počátku přípravného období adekvátní zátěž vyžadoval. V neposlední řadě řešení problémů za vzrůstající fyzické námahy nejlépe vystihuje charakter herních činností. Navíc aktivity, které jsou pro běžné zaměstnance vysoce adrenalinové, můžou být pro hráče zvyklé na rychlou, dynamickou a tvrdou hru více všední. Navíc sportovní tým je už sám o sobě většinou mnohem neformálnější skupinou, než firemní zaměstnanci, samotná atmosféra na kurzu proto nemusí být takovou změnou, jako je tomu u běžných pracovních skupin.

Kurz zařazený na začátek přípravného období by měl být zaměřen především na seznámení s novými spoluhráči (popř. trenérem), na zlepšení spolupráce pod tlakem, za únavy či v časovém presu, na zlepšení komunikace ve ztížených podmínkách, na zvýšení sebevědomí jednotlivců i skupiny, na objevení neformálních vůdců, na vyrovnání se s zodpovědností apod. Samozřejmě po domluvě s trenérem je vhodné soustředit se na některé problémy přetrvávající z uplynulé sezóny.

## 4. Metodologická část

### 4.1. Cíle a úkoly diplomové práce

Pro moji diplomovou práci jsem si stanovil následující cíle. Vyhledat informace o využití outdoorového tréninku v házené. Aplikovat teambuildingový kurz na sportovní trénink, konkrétně na přípravu družstev házené. Prokázat, že díky outdoorovému programu se psychosociální situace v týmu zlepší. Především sociální atmosféra, spolupráce a vztahy mezi jednotlivými hráči. Ověřit účinnost kurzu pomocí testových metod.

### 4.2. Hypotézy

Pro svůj experiment jsem si stanovil následující hypotézy:

1. Kurz pozitivně ovlivní sociální atmosféru skupiny, celkový skór družstva vzroste nejméně o deset procentních bodů.
2. V dimenzi komunikace vzroste skór alespoň o osm procentních bodů.
3. V dimenzi spokojenost zaznamenáme nárůst nejméně o deset procentních bodů.
4. První a druhé výběry sociometrického dotazování se nezmění.

### 4.3. Metodologie

Základem mého výzkumu je experiment, který probíhal v terénních podmínkách. Pro ověření výsledku jsem použil Kollárikovu Škálu sociálnej atmosféry v skupine a sociometrické dotazování. Rovněž jsem zohlednil vlastní zúčastněné pozorování a výpovědi jednotlivých zúčastněných hráčů.

### 4.4. Použité testové metody

#### 4.4.1. Škála sociálnej atmosféry ve skupine

Autoři: Teodor Kollárik, Vladimír Černý, Eva Letovancová, Eva Poliaková, Alojz Ritomský.

Počátky této škály jsou v roce 1983, kdy se na základě aktuálních požadavků praxe ukázala potřeba exaktně sledovat a diagnostikovat úroveň sociální atmosféry ve skupinách, které jsou zaměřené na řešení určitého úkolu a které jsou vázané společnou činností (Kollárik, 1993). Původně měla škála 462 položek rozdělených do deseti dimenzí. Jednotlivé položky jsou výrokového charakteru s odpovědí „ano“ – „ne“. Postupnou redukcí se počet položek omezil na 308 a posléze na současných 200. Vhodnost zařazení položek do jednotlivých dimenzí byla potvrzená následujícími údaji:

- 1, Korelace položky s celkovým skóre dimenze v původní verzi.
- 2, Korelace položky s celkovým skóre v konečné verzi.
- 3, Hodnotami faktorové analýzy v rámci každé dimenze.
- 4, Indexem obtížnosti.

Vhodnost zařazení dimenzí do konečné verze škály potvrdily:

- 1, Korelace mezi dimenzemi škály navzájem i mezi dimenzemi a celkovým skóre škály.
- 2, Výsledky faktorové analýzy, kde se vytvořil ucelený jednofaktorový model se silnou váhou každé dimenze.

Škála byla standardizována na souboru 304 lidí za použití následujících metod:

- 1, Výpočet indexu obtížnosti položek.
- 2, Korelace jednotlivých položek s celkovým skóre příslušné dimenze.
- 3, Intrekorelace položek v rámci každé dimenze.
- 4, Výpočet rozdílu mezi položkami u vyčleněných skupin s nejvyšším a nejnižším skóre.

Pro potvrzení reliability bylo otestováno 2127 pracovníků ve věkovém rozpětí 20 – 60 let s poměrně vyváženým zastoupením mužů a žen v souboru.

Stabilita metody v čase byla sledována dvěma postupy – výpočtem  $t$  – testu a výpočtem korelačních koeficientů při aplikaci postupu test – retest. Škála byla aplikována na dvou skupinách pracovníků ( $N = 31$ ) ve čtrnáctidenních intervalech.

Pro potvrzení validity škály byly použity následující postupy:

- 1, Výpočet korelací mezi škálou a jinými diagnostickými metodami.
- 2, Faktorová analýza v rámci škály i jejích dimenzí.
- 3, Porovnání skupin různé úrovně rozvoje.
- 4, Porovnání skupin s odlišnou mírou pracovní stabilizace.
- 5, Porovnání skupin s odlišnou efektivitou.
- 6, Sledování úrovně sociální atmosféry vzhledem k odlišnému stylu vedení.
- 7, Sledování diskriminační síly dimenzí škály.
- 8, Sledování specifik sociální atmosféry ve skupinách působících v rozdílných oblastech společenské praxe.

Jednotlivé dimenze i škála celkově má v populaci normální rozložení. Při použití stanin tedy hodnoty 4 – 6 považujeme za průměrné, krajní třetiny škály (1-3 a 7-9) pak zasluhují zvýšenou pozornost. Pro větší srozumitelnost a jasnost dat jsem se rozhodl ponechat tato v procentech. 40% a 60% jsou tedy hranice průměru, výsledky nad 70% jsou již považovány za velmi slušné.

#### **Jednotlivé stručně charakterizované dimenze:**

(Kollárik 1990)

##### **1) Psychologická atmosféra**

Jde o globální, základní ukazatel vztahů ve skupině. Zahrnuje zvláště psychologické aspekty, jako je vzájemná důvěra, účast na společném rozhodování, osobní projevy jednotlivců (v pracovní i mimopracovní oblasti), úroveň vztahů, nálada, jednota názorů, porozumění, vzájemná podpora, dodržování pravidel chování ve skupině, otevřenost, přátelskost. Výrazně se tu podílí úroveň psychologické atmosféry, tj. psychologické vztahy obzvláště neformálního charakteru, podmíněné emocionálními a osobními vazbami jednotlivých členů skupiny a skupiny jako celku. Vyjadřuje hlavně charakter, obsah a směr psychologie členů skupiny.

## **2) Mezilidské vztahy**

Zahrnují úroveň a kvalitu neformálních osobních vztahů mezi členy skupiny, vznikajících a utvářejících se v tréninkovém procesu. Úroveň mezilidských vztahů vyjadřují také prvky, jako je vzájemné porozumění a pochopení, výskyt konfliktů (jejich frekvence a závažnost), navozování osobních nepracovních vztahů, jasnost vztahů mezi spoluhráči, uvolněnost – resp. napjatost vztahů, upřímnost, rozpory a nedorozumění, zájem o druhé. Jde zejména o konkrétní postižení úrovně vztahů mezi jednotlivci projevující se v objektivních formách vzájemného spolužití, od vysoké harmonie vztahů až po nadměrnou konfliktovost, neustálé hádky, spory a nedorozumění.

## **3) Kooperace**

Základní podmínka skupinové činnosti a její úspěšnosti. Základem je společný cíl, který je při spolupráci dominantní. Ve sportu je to cíl vytyčený na začátku sezóny, který vyžaduje aby všichni členové skupiny odvedli naprosté maximum pro jeho dosažení. Ne však každý sám za sebe, ale společně. Uvědomění si nutnosti spolupráce je prvním předpokladem pro její úspěšnou realizaci. Kromě „formálních“ oblastí spolupráce odkrývá tato dimenze i psychologickou složku kooperace – tj. spolupráci na úrovni mezilidských vztahů, jejich kvalitu v průběhu spolupráce, ochotu spolupracovat i ve smyslu utváření pozitivních mezilidských vztahů.

## **4) Rozvoj, zralost skupiny**

Dimenze, která vyjadřuje kvalitu rozvoje skupiny a úroveň její zralosti. Na jedné straně vyjadřuje velmi rozvinutou skupinu, s vysokými formami vzájemných vztahů, orientace a celkové působnosti. Na druhé straně je to „difúzní“ skupina, vyznačující se neujasněnými vnitřními vztahy mezi jednotlivými členy, ale i vnějšími vztahy vzhledem k společným cílům a jiným skupinám. Zahrnuje také prvky jako iniciativa, aktivita, využívání svých schopností, ochota přijímat úkoly i mimo tréninkové jednotky, zájem o plnění úkolů, nadšení v kolektivu, zapojování se do různých forem činnosti, kritická náročnost, snaha prosadit se, efektivita práce, shoda v hodnotách jednotlivých hráčů a vzájemné porozumění, pocit sounáležitosti, orientace na skupinové cíle a vyvážený podíl členů na jejich plnění.

## **5) Komunikace**

Zahrnuje položky vzájemného dorozumívání se hráčů, a to jednak v souvislosti s plněním přidělených úkolů a jednak v souvislosti s formováním vzájemných vztahů mezi hráči jejich osobních kontaktů. Dimenze vyjadřuje vhodnost a nebo nevhodnost systému komunikace směrem od trenéra k hráčům, možnosti komunikace opačným směrem, tedy od hráčů k trenérovi. Zahrnuje také složky jako včasnost, přesnost, srozumitelnost, pravdivost, úplnou informovanost členů skupiny, zabezpečení informací pro všechny členy skupiny. Kromě těchto formálních stránek komunikace postihuje i úroveň, rozsah a kvalitu osobní informovanosti členů skupiny k tréninkovým i osobním otázkám.

## **6) Styl řízení**

Váže se především na konkrétní činnost trenéra a jeho práci s lidmi zejména přístup k hráčům. Obsahuje také prvky v práci vedoucího jako je vytváření podmínek pro činnost skupiny, řešení konfliktů, ochota a schopnost řešit problémy hráčů, psychologická začleněnost trenéra do skupiny, blízkost vztahů s hráči, otevřenost a přímost k členům skupiny, schopnost spojit prvky formálnosti a neformálnosti ve své práci. Promítá se tu i styl řízení – způsob rozhodování, zadávání úkolů nebo podávání pokynů, jeho pozice mezi hráči i vlastní orientace směrem k vedení klubu. Dimenze vyjadřuje i postavení a celkové hodnocení vhodnosti nebo nevhodnosti celkového stylu práce trenéra a jeho pozici v týmu, který vede.

## **7) Přístup k tréninku**

Vyjadřuje celkový vztah k tréninkovému procesu a váhu motivačních prvků i projevů vlastního chování v tréninku či při zápase. Zahrnuje celkovou angažovanost v plnění úkolů, aktivitu jednotlivců i celé skupiny, zájem o metody tréninku, ochotu udělat „nad plán“. Nesleduje se tu vztah k jednotlivým konkrétním činnostem, ale všeobecně vztah k tréninku jako takovému. Podobně jako vztah k práci nebo učení se jedná o poměrně málo proměnnou veličinu, která vychází z charakteristiky

osobnosti každého jednoho hráče. Tuto vlastnost bychom mohli nazvat pílí, svědomitostí, zodpovědností tréninkovou (pracovní) morálkou.

### **8) Zaměřenost na úspěch**

Dimenze postihuje orientaci členů skupiny na dosahování stanovených cílů a úloh. Základním faktorem je zde potřeba úspěšného výkonu, kterou však v tomto případě nesledujeme jako motivační složku, ale z aspektu hodnocení jejích projevů v podmínkách tréninku. Vyjadřuje tendence, které projevují hráči při sportovním výkonu. Zahrnuje takové složky jako je osobní angažovanost, uvědomění si potřeby podání kvalitního výkonu, potřebu dosahování úspěchů, iniciativnost, schopnost skupinového „vyburcování se“, pocit zodpovědnosti za úspěšnost skupiny, vytrvalost, schopnost rychlé mobilizace sil, postavení dosažení skupinového cíle na prioritní místo. Celkově jde o postižení interpersonálních a intrapersonálních momentů hodnocení úspěchu jednotlivců i celé skupiny. Na jedné straně je to potom posuzování a porovnávání svého výkonu a úspěšnosti v porovnání s jinými, na druhé straně je to úspěšnost celé skupiny.

### **9) Sociální začleněnost**

Základem této dimenze je sociálnost – společenskost, jako všeobecný lidský fenomén a jeho složka, potřeba afiliace. Ta se sice týká jednotlivců, ale uspokojuje se v konkrétních sociálních podmínkách, přičemž každý sociální útvar vytváří podmínky nebo překážky na její uspokojení. V životě skupiny se pak vytváří určitá rovina tendencí začlenění se, což považujeme za výraznou složku celkové sociální atmosféry. Obsahuje takové prvky jako ochota pomoci spoluhráčům, vzájemnou zdvořilost, ohleduplnost, toleranci a respektování osobnosti jednotlivce, orientaci na utváření dobrých vztahů, otevřenost, sociální zralost a vyspělost, vzájemný takt a respektování. Jde hlavně o postižení úrovně aktuálního sociálního stavu, vyjadřujícího dobrou nebo špatnou situaci z hlediska začlenění jedinců ve skupině a celkové skupinové atmosféry.



## 10) Spokojenost

Dimenze postihuje úroveň subjektivního vyrovnání se členů skupiny se všemi aspekty tréninkového procesu. U jednotlivce lze spokojenost definovat jako míru uspokojení potřeb, projevuje se však i na úrovni skupiny. Jde o souhrnný jev, který je sycený následujícími prvky: zajímavostí, charakterem vykonávané činnosti, osobním zaujetím hráčů k vykonávané činnosti, pozitivním vztahem k tréninku apod. Jde o výsledek vztahu mezi tím, co hráč od házené očekává a tím, co mu doopravdy přináší. Výsledkem je pak míra spokojenosti.

### Celková sociální atmosféra

Vyjadřuje celkovou atmosféru ve skupině a úroveň vnitroskupinového života, je ukazatelem sociálnosti skupiny, tj. vyjadřuje vzájemné porozumění, vztahy mezi členy, míru rozvoje skupiny a kvalitu aktuálního sociálního prostředí.

Jelikož je dotazník zaměřen na pracovní skupiny v původním slova smyslu, bylo nutné ho před použitím ve sportovní oblasti upravit. Jak už jsem uvedl výše pracovní a sportovní kolektiv mají mnohé společné, takže většinu výroků jsem mohl ponechat v původním znění, pouze jsem je přeložil ze slovenštiny do češtiny. Některé výroky však bylo nutno pozměnit, aby měly ve sportovní oblasti smysl. Věřím, že se mi podařilo zachovat myšlenku původních výroků a převedením do sportovní terminologie neztratily svůj původní význam. Samozřejmě skórující odpověď zůstala tatáž. Oba dotazníky, jak původní, tak upravený, jsou uvedeny v příloze.

### 4.4.2. Sociometrie

Sociometrii jsem použil jako doplňující test k výše uvedené analýze sociální atmosféry. Ne proto, že by daná analýza nepřinášela dostatek dat, ale spíše proto, že sociometrie přináší data poněkud jiného druhu. Analýzou sociální atmosféry, zjistím, jak který konkrétní hráč vidí situaci ve skupině. Ať už její část zosobněnou některou z dimenzí nebo situaci celkově. Totéž se dozvím o pohledu celé skupiny. Sociometrie oproti tomu přináší údaje o vztahu jednotlivých hráčů mezi sebou, jejich sociálním statusu (Janoušek, 1986). To mi umožní porovnat pohledy na sociální

atmosféru potenciálních podskupin, které bych jinak těžko odhaloval. Navíc mi získaná data pomohou v utváření skupin pro teambuildingové aktivity.

Hráčům bylo řečeno, aby uvedli čtyři spoluhráče, s kterými by chtěli vykonávat aktivity během našeho víkendového kurzu. Pochopitelně bez slibu následné realizace těchto výběrů. Rovněž byli hráči instruováni, aby své výběry uvedli v pořadí od toho s kým si přejí být ve skupině nejvíc až po toho „nejméně“ vyhledávaného kolegu.

Poněvadž jsem tento test použil je jako doplňovací informaci pro lepší orientaci ve skupině a jako pomoc při organizaci kurzu, spokojil jsem se s tímto jedním kritériem. Vzniklé sociogramy obou družstev jsou uvedeny v příloze. Pro přehlednost a protože jsou první dva výběry považovány za nejvíce vypovídající a nejméně proměnné (Petrusek 1969), jsou v sociogramech zakresleny právě jen ony. Tabulky s výsledky všech čtyř výběrů jsou rovněž uvedeny v příloze.

#### 4.5. Výzkumný vzorek

K mému výzkumu jsme si zvolil dvě družstva házené. TJ Bohemians Praha a HK Rokycany. Oslovil jsem trenéry obou výše jmenovaných družstev s úmyslem zařadit do letní přípravy outdoorový kurz pro potřeby výzkumu diplomové práce. Seznámil jsem je s náplní a termínem kurzu a s možností příznivého ovlivnění sociální atmosféry a vztahů v týmu.

#### 4.6. Charakteristika zkoumaných mužstev

##### 4.6.1. TJ Bohemians Praha

Skupina má dvacet členů, z nichž se šestnáct zúčastnilo výzkumu. Průměrný věk skupiny je 26,3 let. Tři hráči mají vysokoškolské vzdělání, zbytek středoškolské. Družstvo trénuje třikrát týdně a hraje 2. ligu, v níž se umístilo v uplynulé sezóně na 7. místě z jedenácti účastníků. Jeden z hráčů je zároveň trenérem družstva.

Hráči jsou rovnoměrně věkově rozloženi mezi dvaadvaceti a třiceti lety. V družstvu panují poměrně dobré vztahy. V okamžiku, kdy je však družstvo pod tlakem, zvyšuje se napětí ve skupině a vznikají konflikty, které družstvo ještě více

brzdí. V týmu chybí výrazná osobnost, vůdce. I když na první pohled vypadá soudržně, chybí mu vnitřní síla. Otočit nepříznivý vývoj utkání, se pak jeví jako úkol nad síly družstva, i když tomu tak není.

Mimo házenou se hráči stýkají, ne však všichni najednou. Hráči nejsou spokojeni s umístěním družstva a jako příčinu vidí absenci lídra a vedení pokud je trenér v poli a špatnou tréninkovou morálku.

Trenér je jedním z hráčů. Sám přiznává, že se nemůže naplno věnovat ani hráčské ani trenérské činnosti. Nechce se však aktivní hráčské kariéry ještě vzdát a nenašel se nikdo, kdo by tým za něho trénoval. Příčiny neúspěchu vidí ve špatné tréninkové morálce, v nesoustředěnosti při utkání, absenci lídra a v nízké psychické odolnosti družstva.

Teambuildingový kurz se tedy zaměří na řešení společných úkolů pod tlakem, speciálně na spolupráci a komunikaci, dále na zvednutí sebedůvěry jednotlivých členů i důvěra vzájemná. Kurz by měl odhalit vůdcovské kvality v jednom ze zkušenějších hráčů a ukázat, kdo je schopen na sebe vzít zodpovědnost ve vypjatých chvílích, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu v utkání.

#### 4.6.2. HK Rokycany

Družstvo má šestnáct hráčů, z nichž se výzkumu zúčastnilo třináct. Průměrný věk skupiny je 24,4 let, tři hráči mají vysokoškolské vzdělání, jedenáct středoškolské a dva základní (jsou před maturitou). Tým trénuje dvakrát týdně a hraje nejnížší soutěž a v uplynulé sezóně skončil předposlední.

Průměrný věk však nevypovídá o skutečném věkovém rozložení ve skupině. Družstvo je prakticky tvořeno dvěma skupinami. „Staří“ hráči (7) mají věkový průměr 34,2 let a hrají spolu už od žákovských kategorií. Jako podskupina jsou velice kompaktní a soudržní. Podnikají společně různé akce i mimo tréninky či zápasy. Vzhledem k jejich pracovnímu vytížení a žebříčku hodnot je jejich tréninková docházka špatná. K utkání však pravidelně nastupují v základní sestavě. Nemají už fyzickou kondici na to, aby vydrželi celý zápas odevzdávat maximální výkon. S umístěním družstva nejsou spokojeni a jako příčinu vidí nízkou výkonnost „mladých“.

„Mladí“ hráči (7) mají věkový průměr 18,3 let. Rovněž spolu hrají již od žákovských kategorií. Mnozí z nich by ještě mohli nastupovat v mladší věkové kategorii, ale není jich dost na to, aby utvořili vlastní dorostenecké mužstvo. V mužské kategorii hrají již dvě sezóny. I tato podskupina je velmi kompaktní a stýká se s jedinou výjimkou (D K) i mimo sportovní příležitosti. Chodí pravidelně na tréninky, ale do základní sestavy se dostanou jen jako doplnění „starých“, kterých také není dost na to, aby odehráli utkání sami. Výkonnostně nedosahují úrovně starších hráčů a pokud je střídají, družstvo vždy ztrácí. Většina mladých hráčů přiznává, že je při utkání nervózní a s výtkami starších spoluhráčů se nervozita stupňuje. S umístěním družstva rovněž nejsou spokojeni a jako příčinu vidí neúčast „starých“ na trénincích a tím způsobenou jejich nižší úroveň, nedostatek příležitostí v utkáních a nadržování trenéra „starým“.

Zbylí dva hráči stojí někde mezi těmito skupinami. Je jim dvacet pět respektive dvacet šest let a stýkají se se členy obou skupin. Kromě hráčských činností se angažují v házené rovněž jako rozhodčí, a to na úrovni první ligy. I když je jejich účast na trénincích dobrá, účastní se však pouze zhruba třetiny zápasů. V nich nastupují v základní sestavě. Jako příčinu neúspěchu vidí oba již výše zmíněné důvody, ale hlavně rozpolcenost družstva. Ani jeden z nich se bohužel výzkumu nezúčastnil.

Trenér (40 let) byl dlouhou dobu vynikajícím hráčem a spoluhráčem „starých“. Účastní se s nimi většiny volnočasových aktivit. Ve své trenérské kariéře nikdy jiné družstvo netrénoval. Příčiny neúspěchu spatřuje v nedostatku hráčů na trénincích, nedostatečnou hráčskou vyspělost „mladých“. Určitého napětí mezi dvěma skupinami na trénincích si je vědom, nepřičítá jim však vliv na výsledky utkání. Pokud se na tréninku provádí herní cvičení, hráči se obvykle sami rozdělí na staré a mladé.

Cílem tembuildingového tedy bude umožnit mladým hráčům zvýšit svůj kredit v očích svých i starších spoluhráčů, zlepšit vztahy mezi oběma skupinami a přimět trenéra, aby byl objektivním stmelovacím činitelem družstva. Pokusíme se zlepšit komunikaci mezi hráči a odstranit napětí a přílišný respekt ze vzájemné spolupráce.

#### 4.7. Plán a průběh výzkumu

V úvodní části výzkumu jsem po rozhovoru s oběma trenéry sestavil s pomocí členů Milana Kohouta a Jakuba Novotného, zkušených outdoorových instruktorů, program kurzu a zformuloval si základní hypotézy.

Poté jsem otestoval obě družstva pomocí obou výše zmíněných metod. Sběr dat proběhl v červenci 2006. Potěšilo mě, že většina oslovených hráčů svolila k účasti ve experimentu.

Při souhlasu s účastí byly osobě poskytnuty následující informace:

1. Výzkum je prováděn pouze pro školní potřeby a je zcela anonymní.
2. Účast v experimentu je zcela dobrovolná, proto můžete kdykoli odejít.
3. V průběhu kurzu se pravděpodobně dostaneme za hranice komfortní zóny, což znamená že kurz bude fyzicky i psychicky náročný.

Účastníci experimentu nebyli nijak hmotně motivováni. Odměnou jim byly společné zážitky a nově nabitě poznatky o sobě i o druhých. Po skončení experimentu jsem jim sdělil dosažené výsledky.

Vlastní kurzy proběhly 4. – 6.8. 2006 (Bohemians) a 11. – 13.8. (Rokycany) v okolí střediska Máj u města Plasy. Účastníci byli ubytováni ve zděných chatkách a měli zajištěnou stravu. Veškeré náklady spojené s pobytem si účastníci hradili sami.

Čtrnáct dní po skončení kurzů jsem provedl retestování obou skupin. Zároveň jsem s oběma trenéry i s jednotlivými hráči hodnotil kurz i jeho vliv na následující tréninkovou praxi.

##### 4.7.1. Program kurzů :

Oba kurzy trvaly od dva a půl dne, tj. od pátečního odpoledne, do neděle podvečer. Týmy během nich plnily nejrozličnější úkoly ať už společně nebo rozděleny na skupiny. Po každé aktivitě následoval okamžitý rozbor. Denní režim byl následující:

8:00 – snídaně

8:30 – 12:00 dopolední program

12:30 – oběd

14:00 – 18:00 odpolední program

19:00 – večeře

20:30 – 22:30 večerní program

V neděli byl program ukončen v 17:00.

#### 4.7.1.1. Bohemians

Začátek – pátek 4.8. 06 16:00

Pátek 16:00 – 18:00 – seznamovací a „zahřívací hry“

*Želva* – Jeden z dvojice tvoří krunýř a nohy želvy a druhý břicho a hlavu. Konstrukce želvy není jednoduchá. Dvojice se postaví čelem proti sobě, jeden se odrazí a chytí se nohama skoro až v podpaží druhého. Pustí se rukama a zakloní se tak, až se dostane hlavou mezi nohy stojícího. Ten si stoupne na všechny čtyři a druhý ho uchopí nadhmatem za kotníky.

*Žába* – Nebo také kotoul ve dvojici. Jeden hráč leží na zádech a přednoží, druhý si mu stoupne za hlavu. Vzájemně se uchopí za kotníky a stojící provede kotoul plavmo. Tím zároveň zvedá ležícího ze země.

*Pásovec* – družstvo má k dispozici pruh látky, jehož oba konce jsou spojené. Na něm musí družstvo urazit určitou vzdálenost. Tzn. že látka probíhá pod nohama účastníků a nad jejich hlavami – jsou tak vlastně uvnitř jakéhosi pásu.

*Elefanti* – štafetová soutěž dvou družstev. Před výběhem musí závodník desetkrát oběhnout tyč, kterou drží v „chobotu“ opřenou o zem.

Pátek večer – 21:00 noční orientační běh

Účastníci běží ve dvojicích, kontroly jsou osvětleny. Na každém stanovišti je úryvek zprávy, kterou si musí soutěžící zapsat a v cíli ji složit.

Sobota dopoledne – lanové překážky

*Mohawk* – mezi stromy je nataženo statické lano. Skupina musí přejít, držet se však mohou jen vzájemně.

*Véčko* – mezi třemi stromy jsou natažena dvě lana do písmene „V“. /kolem je přejít ve dvojici.

*X* – Dvě lana jsou natažena křížem. Vodorovně i svisle. Každý musí přejít.

*Komandos* – překonání řeky po jednoduchém laně způsobem speciálních jednotek.

*Vysoká kláda* – přejít po kládě ve výšce 8 – 10 m.

*Trapéz* – skok z vysokého stanoviště na hrazdu vzdálenou 1 – 3m.

*Liška* – sjezd po šikmém laně a se skok do vody.

*Tango trapéz* – véčko ve výšce, dvojice má jedno krátké lano.

#### Sobota odpoledne 14:00 – 18:00 - týmové hry

*Ovčák a ovce* – Ovčák musí dostat všechny ovce do ovčína. Jenže ovce osleply, samozřejmě nemluví a ovčák nemůže mluvit a nemůže se pohybovat.

*Krokodýlí řeka* – družstvo musí překonat pomyslnou řeku. K dispozici má tři barely a dvě prkna. Nikdo se nesmí dotknout vody ani se jí dotknout prkny.

*Slepý stan* – úkolem skupiny je postavit stan. Všichni však mají zavázané oči.

*Hoganův dům* – Úkolem skupiny je postavit z dostupného materiálu konstrukci, která by je všechny unesla alespoň na dvacet vteřin a nejméně metr nad zemí.

#### Sobota večer – 21:00 - noční hra

*Tarahumánové* – skupina má jednu dřevěnou kouli, kterou smí posunovat pouze nohama. V posunování se musí pravidelně střídat. Takto musí urazit určitou vzdálenost.

#### Neděle dopoledne 8:30 – 12:00 – týmové hry

*Sloní bitva* – dvě družstva proti sobě válčí. Ve dvojicích obsadí dvoumístné modely slonů, vyrobené z krabic. Místo chobotu mají pevně připevněnou tyč s obarveným koncem. Protivníka vyřadí tak, že ho zasáhnou do obou boků a do „zadku“.



*Elektrický plot* – Skupina musí překonat elektrický plot (samozřejmě pomyslný) aniž by se ho dotkla. K dispozici mají jednu dřevěnou tyč, která se rovněž nesmí plotu dotknout.

*Pavoučí síť* – Skupina musí prolézt sítí zhotovenou z provázků každý jiným okem a bez dotyku jen vlastními silami.

*Obrův prsten* – skupina musí sundat pneumatiku z osamoceně stojící tyče aniž by se jí někdo dotknul rukou či pneumatikou. Poté ji musí zpět navléci

*Společné jídlo* – Všem stolovníkům se svážou pravé ruce přibližně na délku 40 – 60 cm.

Neděle odpoledne 14:00– 17:00 - hry důvěry

*Ulička důvěry* – hráči utvoří dvě řady čelem k sobě ve vzdálenosti cca 80 cm a předpaží. Vznikne tak ulička důvěry. Jeden vybraný hráč má za úkol co nejrychleji uličkou proběhnout. Ti, kteří stojí v uličce, ji vzpažením otevřou až těsně před běžcem.

*Kruh důvěry* – Všichni se chytanou za ruce a vytvoří jeden velký kruh. Rozpočítají se na první a druhé. Na pokyn vedoucího se první celým tělem vykloní ven z kruhu a druzí se vykloní dovnitř kruhu.

*Pendl* – Hráči utvoří kruh, tak aby stáli těsně u sebe a dotýkali se rameny. Jeden hráč stojí uprostřed kruhu se zavázanýma očima. Jeho úkolem je úplně zpevnit tělo a poté „upadnout“ na nějakou stranu. Ostatní ho zachytí a posílají si ho tak v kruhu.

*Běh důvěry* – Jednomu členovi skupiny se zavážou oči a postaví se čelem proti nějaké výrazné překážce (les, řeka, zeď). Jeho úkolem je rozběhnout se proti této překážce. Úkolem ostatních je ho zachytit.

*Pád důvěry* – Jeden hráč stojí na nějakém vyvýšeném místě, zády k hraně. Pod ním stojí ve dvou řadách „chytači“. Ti stojí bokem k padajícímu čelem proti sobě. Předpaží dlaněmi vzhůru a ruce uspořádají „zipovým“ způsobem. Padající pak toporně spadne vzad do připravených rukou kolegů.

*Let důvěry* – Obdoba pádu důvěry. Zde se však jedná o let vpřed. Skokan se odráží do připravených rukou kolegů.

Konec - neděle 6.8. 06 v 17:00.

#### 4.7.1.2. Rokycany

Začátek – pátek 11.8. 06 v 16:00.

Pátek odpoledne 16:00 – 18:00 - Seznamovací a zahřívací hry

*Monstrum* – účastníci musí z vlastních těl utvořit kompaktní stvoření, které se dotýká země pouze určitým počtem rukou a nohou a ujít tak určitou vzdálenost.

*Dopravní zácpa* – Dvě skupiny stojí v zástupech proti sobě, každý ve svém boxu, mezi skupinami je jeden box volný. Pro pohyb existují různá omezení. Úkolem je vyměnit si místo s druhou skupinou.

*Hutututu* – každá skupina má svůj prostor. Úkolem je dostat členy druhé skupiny do svého prostoru. Při pohybu v prostoru soupeře musí hráč na jeden nádech vydávat zvuk hutututu.

*Hmota* – všichni hráči mají zavázané oči. Jednoho z nich vedoucí určí, ten pak tvoří jádro hmoty. Úkolem ostatních je najít jádro a stát se součástí hmoty.

Pátek večer 21:00 – noční hra

*Tarahumánové* – skupina má jednu dřevěnou kouli, kterou smí posunovat pouze nohama. V posunování se musí pravidelně střídat. Takto musí urazit určitou vzdálenost.

Sobota dopoledne 8:30 – 12:00 - Týmové hry

*Ostrov* – skupina se musí udržet na pařezu nebo kameni po určitou dobu.

*Ovčák a ovce* - Ovčák musí dostat všechny ovce do ovčína. Jenže ovce osleply, samozřejmě nemluví a ovčák nemůže mluvit a nemůže se pohybovat.

*Slepý čtverec* – Skupina má zavázané oči a stojí podél dlouhého lana, jehož se všichni musí neustále dotýkat. Úkolem je udělat z lana čtverec.

*Nález pokladu* – Pod osamoceným stromem byl nalezen poklad, je třeba ho však vyzvednout ze vzduchu. Okolí stromu se nesmí nikdo dotknout. K dispozici jsou jen věci položené v okolí.

#### Sobota odpoledne 14:00 – 18:00 – Soutěže a lanové překážky

*Chodící prkna* – Skupina je „obuta“ do jakýchsi hromadných lyží a musí v nich překonat určitou dráhu.

*Létající břemena* - Úkolem je přeházet břemena přes vysoké břevno. Jakmile je jeden přehází tam, druhý je hází zpět.

*Elefanti*- štafetová soutěž dvou družstev. Před výběhem musí závodník desetkrát oběhnout tyč, kterou drží v „chobotu“ opřenou o zem.

*Pony expres* – jeden hráč je pošťák a ostatní jeho koně. Na své cestě je musí vystřídat všechny.

*Lanové překážky* - viz předchozí kurz.

*Slaňování* – slaňování z železničního mostu.

#### Sobota večer 21:00 – Noční hra

*Rozstříhaná zpráva* – Hráči obíhají kontroly a pamatují si úryvky zprávy u nich zanechané. Kontroly jsou viditelné jedna od druhé a zpráva je zpřeházená.

#### Neděle dopoledne 8:30 – 12:00 – Týmové hry

*Konstrukce voru* – Skupina má za úkol z konstruovat plavidlo na němž urazí určitou vzdálenost. Mají jen omezené množství materiálu.

*Atomová bomba* – skupina musí dostat nebezpečnou nálož ze zamořeného území, do něhož nesmí nikdo vstoupit ani se ho dotknout. Mohou použít lano.

*Společné jídlo* - Všem stolovníkům se svážou pravé ruce přibližně na délku 40 – 60 cm.

Neděle odpoledne – 14:00 – 17:00 – Hry důvěry

Náplň je identická jako v předchozím kurzu.

Konec – neděle 13.8. v 17:00.

## 5. Výsledková část

Následuje stručný popis dosažených výsledků, tak jak šly chronologicky po sobě. Veškeré podrobné tabulky a s nimi související grafy jsou uvedeny v příloze. Pouze opakovaný sociogram jsem do příloh nezařadil, protože se oproti původnímu neliší. Rovněž doplňkové tabulky se liší od vstupních pouze nevýznamně, proto v příloze uvedeny nejsou.

Kollárik (1991) udává jako průměrný výsledek vážený skór mezi 40 a 60%. Hodnoty nad 70% považuje autor za velmi uspokojivé. Přes 80% se v celkovém hodnocení dostane jen velmi málo skupin, v jedné či dvou dimenzích se takto vysoký výsledek však vyskytnout může. Na opačné straně, tj pod hranicí 40% jsou skupiny s vážnými problémy.

### 5.1. Vstupní test

#### 5.1.1. Bohemians

Celkový skór 59,06% představuje horní hranici průměru. Z tohoto čísla však nemůžeme vyvozovat konečné závěry. Operace aritmetický průměr může být někdy ošidná.

Nejvyššího skóru dosáhli hráči Bohemians v dimenzích „zaměření na úspěch“ a „sociální začleněnost“. Prvním případě 69,06% a v druhém dokonce 73,13%. Z těchto údajů můžeme vyvozovat, že hráči chtějí být úspěšní a že mají pocit, že do skupiny dobře zapadají. Tedy ideální podmínky pro práci se skupinou. Ale, zatímco zaměření na úspěch je již zmíněných 69,06%, přístup k tréninku je „pouze“ 58,44%. Hráči tedy chtějí být úspěšní, ale už nejsou ochotni tomu tolik obětovat. Stejně tak je markantní rozdíl mezi sociální začleněností (73,13%) a dimenzí „mezilidské vztahy“ (50,31%). Hráči tedy mají pocit, že do skupiny dobře zapadají, ale zároveň cítí, že všechno není úplně v pořádku. To dokumentují i výsledky v ostatních dimenzích. „Skupinová atmosféra“ skórovala 54,06% a „spolupráce“ 55%. S vedením jsou hráči spokojeni z 57,5% a se stavem komunikace z 61,56%. Vypělost vlastní skupiny hodnotí hráči 62,19%, což je vzhledem k předchozím údajům celkem vysoké skóre. Poslední dimenze „spokojenost“ získala pouze 48,13% možných bodů.

Pokud se podíváme na výsledky z pozice jednotlivých hráčů, pak zjistíme následující fakta. Deset ze šestnácti hráčů přesáhlo hranici 60%. Nikdo však neskóroval více než 65%. Nejmenšího skóru dosáhl hráč P N, a to 46,5%. J Be, který je zároveň trenérem družstva, dosáhl 61%. On sám hodnotí dimenzi „styl řízení“ 85%. Oba tyto výsledky byly pro něj později překvapením, očekával nižší hodnoty.

Sociometrie neodhalila žádného izolovaného jedince, a naopak ani žádného výrazného lídra. Objevily se dvě výraznější skupiny hráčů, ale ani uvnitř nich se nevyskytl nějaký „lokální vůdce“. Celkově lze říci, že skupiny je relativně kompaktní, i když mezi oněmi dvěma skupinami je kontaktů minimum. Vztahové vazby se uskutečňují pomocí „propojovacích“ členů. Podle trenéra se však tato situace v tréninku neprojevuje a mezi těmito skupinami není žádná nevraživost. Skutečnost takového rozložení si trenér vysvětluje kamarádstvím od dětství, blízkost bydlišť a společnými zájmy členů jednotlivých podskupin.

### 5.1.2. Rokycany

Hráči Rokycan dosáhli celkového skóru 55,15%. Nejvyššího skóru, stejně jako u Bohemians, dosáhla dimenze „sociální začleněnost“ (72,31%). Rovněž v dimenzi „zaměřenost na úspěch“ dosáhli rokycanští vysokého skóre, a to 69,23%. V dimenzi „přístup k tréninku“ dosáhli hráči Rokycan 62,69%. Rozdíl mezi těmito dimenzemi je tedy menší než u Bohemians. Zajímavé je, že skóry mladších hráčů v této dimenzi se nijak výrazně neliší od výsledků hráčů starších, i když docházka na tréninky je u mladších mnohem pravidelnější. Bohužel trenér Rokycan si nevede dokumentaci o účasti na tréninku, a proto jsem nemohl tyto údaje porovnat. V dimenzi skupinová atmosféra dosáhli hráči Rokycan 49,62%, v dimenzi „mezilidské vztahy“ 50,38% a v dimenzi „spolupráce“ dokonce pouze 45,77%. S vedením jsou hráči spokojeni z 61,15% a s komunikací v týmu z 51,15%. V dimenzi styl řízení je patrný mezi oběma „generacemi“ hráčů. Ti starší hodnotí trenéra výrazně pozitivněji. Hráči hodnotí vyspělost týmu 58,46%. Dimenze „spokojenost“ pak skórovala 46,54%.

Z pozice jednotlivých hráčů pak zjistíme, že pouze jediný hráč se dosáhl hranice 60%. (D Š – 63,5%). Dva hráči nedosáhli ani hodnoty 50%. Starší hráči celkově vykazovali vyšší skóry než hráči mladší.

Sociometrie odhalila podle očekávání dvě oddělené skupiny. Zatímco starší hráči mají jednoho výrazného lídra (hráč LO), ve skupině mladších hráčů takovou pozici nikdo nezastává, jsou zde pouze dva nebo tři potencionální vůdcové. Jediní dva hráči volení oběma skupinami se výzkumu bohužel nezúčastnili. Jeden hráč se navíc ukázal jako přehlížený člen skupiny. Nedostal jedinou pozitivní volbu, ač sám volil.

## 5.2. Průběh kurzů

První kurz (Bohemians) probíhal za velmi špatného počasí. Prakticky celý víkend pršelo. Přesto kurz proběhl bez jakýchkoli organizačních problémů. Na začátku byl patrný přístup některých hráčů, kteří se na kurz přijeli jen pobavit. Shazovali důležitost úkolů a přistupovali k jejich plnění velmi laxně. Nicméně přístup ostatních je poměrně brzy strhnul k plné aktivitě.

Z počátku se ukázaly jako problémové rozbor aktivit. Většina hráčů je považovala za ztrátu času a zdržování programu. Postupem času se situace zlepšovala, nicméně určitý spěch a dělání ukvapených závěrů provázelo rozbor po celou dobu kurzu.

Díky počasí se většina úkolů stala ještě náročnější jak psychicky, tak fyzicky. Např. hra Ovčák a ovce byla v neustálém dešti téměř nad síly účastníků. Také noční hra Tarahumánové se ukázala jako velká zkouška odhodlání. Jelikož jsme záměrně vytyčili obtížnou trasu, která se vlivem deště stala téměř neschůdnou, bylo její zdolání navíc s dřevěnou koulí opravdu oříškem. Většina účastníků rovněž podcenila množství a charakter oblečení, takže v neděli byli téměř všichni neustále v mokru. Přes tento diskomfort, převládala dobrá nálada a pokud soutěžily dvě skupiny proti sobě, byla soutěž vždy zdravě vyhecovaná.

Při nezdarech při řešení některých úloh se stále objevovala „stará nemoc“ týmu, a to hádky, obviňování jeden druhého. Nakonec však skupina vždy dosáhla daného cíle a v následujícím rozboru dokázala tento nešvar odhalit. Někteří hráči však s podrážděně reagovali i v dalším průběhu kurzu. Zbytek skupiny se tím však nenechal nijak rozhodit. Většinou se totiž jednalo o jedince, u kterých byli ostatní na takovýto druh chování zvyklí.



Celkově považuji kurz za úspěšný, pozitivně byl hodnocen i ze strany hráčů a trenéra. Přestože se většina hráčů znala již poměrně dlouhou dobu, myslím si, že v zátěžových situacích netradičního charakteru, se o sobě i o spoluhráčích dozvěděli něco nového.

V případě druhého kurzu (Rokycany) bylo počasí o sto procent lepší. Menší počet účastníků sliboval bezproblémový průběh kurzu. Rozpory mezi dvěma skupinami („starých“ a „mladých“ hráčů) se ukázaly jako velmi závažné. Ani ne tak při jednotlivých aktivitách, kdy soutěživost a touha dosáhnout úspěchu jakoby překrývala vzájemné neshody, ale hlavně při rozborech. Názory mladých hráčů byli často přehlíženy a bagatelizovány. I při samotných hrách bylo pro mladé hráče prosadit svůj názor, i když se později ukázal jako správný. Relativně náročný program a hlavně jeho noční část se příliš nelíbila starším hráčům. Představovali si večer strávený v restauračním zařízení. Proto byla spolupráce s nimi pro jejich mladší spoluhráče složitá.

S postupem času se situace měnila k lepšímu. Staří hráči pomalu začali uznávat zásluhy mladších, i když ne v takovém rozsahu, v jakém by si vzhledem k výkonům zasloužili. V tomto případě by skupina potřebovala kurz alespoň o den delší.

Kurzu se nakonec zúčastnil i trenér Rokycan. Jeho přítomnost byla, myslím si, přínosem pro něj i pro celou skupinu. Přes úvodní tendence prosazovat svůj názor za každou cenu, se nakonec vcelku dobře zapojoval do spolupráce i s mladšími hráči. V tomto vztahu byl však stále patrný určitý respekt a opatrnost.

Sami účastníci hodnotili kurz jako povedený.

### 5.3. Retest

Retestování obou družstev proběhlo čtrnáct dní po skončení kurzu. V družstvu Bohemians tedy 18.8.06 a v družstvu HK Rokycany 25.8.06. Následuje stručné zhodnocení výsledků. Podrobné tabulky a grafy jsou uvedeny v příloze.

### 5.3.1. Bohemians

Celkový skór družstva se zvýšil o deset procent na 69,06%, což už je nadprůměrný výsledek. Při pohledu na jednotlivé dimenze zjistíme, že největší nárůst nastal u dimenzí „spolupráce“ (o 19,38%), „skupinová atmosféra“ (o 15%) a „mezilidské vztahy“ (o 13,75%). Dimenze „zralost skupiny“, „komunikace“, „přístup k tréninku“ a „spokojenost“ vzrostly zhruba o deset procent. Dimenze „zaměřenost na úspěch“ vzrostla o 7,19%, „dimenze styl řízení“ jen o 3,44% a prakticky se nezměnila dimenze „sociální začleněnost“ (+ 0,93%).

Přes hranici 70% se přehouplo pět dimenzí. Nejvyššího skóru dosáhla dimenze sociální začleněnost (76,63%), přesto že nezaznamenala prakticky žádný posun. Při takto vysokých hodnotách se ostatně ani nedal očekávat. Druhou nejvýše skórující dimenzí byla „zaměřenost na úspěch“ (76,25%). Dále dosáhly více než sedmdesáti procent dimenze „spolupráce“(74,38%), „zralost skupiny“(73,75%) a „komunikace“(71,88%).

Těště pod sedmdesáti procenty zůstala dimenze „skupinová atmosféra“(69,06%). Dimenze přístup k tréninku skórovala 68,44% a pouze lehce nad průměrem zůstaly dimenze „mezilidské vztahy“(64,06%) a „styl řízení“(60,94%). Nejmenšího skóru bylo dosaženo v dimenzi spokojenost, a to pouze 58,13%, což je vzhledem k ostatním výsledkům dozajista zajímavé.

Z pozice jednotlivých hráčů dosáhli největšího posunu hráči P N a J Br shodně o 18%. Naopak nejméně ovlivněn kurzem zůstal hráč H U (+ 4%). Celkem sedm hráčů přesáhlo hranici sedmdesáti procent, nejvýrazněji hráč J V o 8%. Naopak nejmenšího skóru dosáhli hráči H U a P K, a to 60,5%.

Trenér skóroval 71% a zaznamenal tak posun o deset procent. Dimenzi styl řízení hodnotil 75%, tedy o 10% méně než ve vstupním testu.

Opakovaná sociometrie nepřinesla žádnou změnu na prvních dvou volených místech, sociogram se tedy nezměnil. Pouze na třetích a čtvrtých pozicích došlo k několika změnám.

### 5.3.2. HK Rokycany

Celkový skór skupiny „Rokycany“ se zvýšil o 13,2% na 68,35%. Nejvyššího skóru dosáhly, stejně jako u týmu Bohemians, dimenze „zaměřenost na úspěch“ a „sociální začleněnost“ (76,92% a 76,15%) i přes nevýrazný posun (7,69% a 3,48%). Naopak největší nárůst zaznamenala dimenze „spolupráce“ (o 21,46% na 67,31%). Výrazný nárůst zaznamenala ještě dimenze „skupinová atmosféra“ (18,84%). Dimenze styl řízení a přístup k tréninku vzrostly shodně jen o 5%. Ostatní dimenze zaznamenaly nárůst o zhruba 12%.

Přes pomyslnou hranici sedmdesáti procent se dostaly tři dimenze. Kromě již zmíněných „zaměřenost na úspěch“ a „sociální začleněnost“, ještě „zralost skupiny“ (70,77). Nejmenšího skóru bylo dosaženo v dimenzích „mezilidské vztahy“ a „spokojenost“ (63,8% a 58,08%) a to i přes nárůst o 12,7%, respektive o 11,46%. Ostatní dimenze dosáhly skóru mezi šedesáti sedmi a sedmdesáti procenty.

Pět hráčů dosáhlo hranice sedmdesáti procent, nejvyššího skóru pak dosáhl hráč DŠ, a to 76%. Naopak nejméně skóroval hráč MZ (62%). Největší posun zaznamenali hráči JS a MK shodně o 16,5%. Nejmenšího posunu naopak zaznamenal hráč TK (6%).

Opakovaná sociometrie stejně jako u Bohemians neodhalila žádnou změnu na prvních dvou pozicích. Změny na třetích a čtvrtých pozicích se uskutečnily pouze v rámci dvou existujících skupin. Hráč DK, který neobdržel v „prvním kole“ ani jednu pozitivní volbu, nezískal ani tentokrát žádný hlas, jeho pozice se tedy nezměnila. Přesto zaznamenal nárůst celkového skóru o 7%.

### 5.4. T – test

Pro kontrolu získaných dat jsme provedl studentův dvouvýběrový t-test. Jako nulovou hypotézu pro obě skupiny jsem si zvolil  $H_0$  : Oba výběry (test i retest) jsou stejné. Po provedení výpočtu vyšli následující výsledky:

Pro Bohemians –  $T = 2,15305 \geq t_{18} (2,101)$ , a pro Rokycany –  $T = 2,27404 \geq t_{18} (2,101)$ .

Pro obě skupiny jsem tedy zamítl nulovou hypotézu na hladině významnosti  $\alpha (0,05)$ .

## 5.5. Diskuse

Výsledky experimentu potvrdily jednoznačně pozitivní vliv outdoorového kurzu na psychosociální stav skupiny. Lze namítnout, že doba čtrnácti dnů je příliš krátká projevení všech změn. Na druhou stranu, při delší pauze mezi kurzem a retestem by se do výsledku mohlo promítnout mnoho dalších vnějších i vnitřních vlivů.

Ani jeden z testovaných klubů nepůsobí v naší nejvyšší soutěži ani nemá profesionální hráče. Nepovažuji tento fakt z nedostatek, nýbrž za přednost výzkumu. Všichni hráči se účastnili dobrovolně, bez jakýchkoli tlaků ze strany vedení klubu. Tím, že se chtěli zúčastnit a udělat něco pro zlepšení atmosféry v týmu, udělali první velmi důležitý krok k posunu vpřed. Je to o to cennější, že si všechny náklady spojené s kurzem hradili sami.

Jsem si vědom, že použitá Kollárikova škála není úplně ideálním nástrojem na testování sociální atmosféry sportovního družstva, je však nejvhodnějším standardizovaným testem s dostatečnou validitou, který lze v České Republice sehnat. I proto jsem se držel při jeho úpravě co nejvíce předlohy, aby získaná data neztratila na validitě. Ze získaných dat je patrné, že pro širší využití ve sportovní oblasti, by test potřeboval rozsáhlejší úpravy. Zvláště je to patrné z výsledků u dimenze „spokojenost“, které vyšly u obou družstev vzhledem k ostatním dimenzím překvapivě nízké.

Výsledky použité škály jsem ponechal v procentech. Vzhledem, k tomu, že tato práce je určena především trenérům a hráčům házené, považoval jsem za vhodné ponechat data snadno dostupná co nejširšímu počtu z nich. Přeci jen ve statistických funkcích a jednotkách není úplně jednoduché se orientovat.

Nebylo cílem práce, srovnávat efekt kurzu na dvou družstvech. Ostatně takové srovnání by ani nebylo validní. Každé družstvo je jiné a každé absolvovalo kurz s lehce odlišnou náplní. Navíc oba kurzy proběhly v jinou dobu (z hlediska tréninkového cyklu) i v jiných podmínkách. Chtěl jsem spíše prokázat účinnost metody na více než jednom týmu. Mohlo by se namítnout, že dva týmy jsou na výzkum takového charakteru málo. Musíme si však uvědomit, že letní příprava, tzn. srpen je jediným obdobím, kdy jsou týmy ochotny přistoupit na třídní kurz. Během sezony nemají zkrátka čas a během volna, tj. června a července by se jen těžko sešli v dostatečném počtu. Navíc snažit se ovlivnit tréninkový proces uprostřed volna je

nesmysl. Navíc všichni hráči jsou amatéři (i v extralize je výrazná menšina hráčů, kteří jsou plně profesionální) a tudíž ve všední dny chodí do práce. Více týmů bych během víkendů měsíce srpna nestihl otestovat.

Pro instruktory outdoorových kurzů jsou jedinou zpětnou vazbou ohlasy zúčastněných během kurzu i po jeho skončení. Proto i já jsem při závěrečném hodnocení úspěšnosti přihlédl k průběhu obou kurzů a hodnocení hráčů, kteří se jich zúčastnili. Jsem si vědom, že se jedná o nestandardizovaná data a proto slouží jen k dokreslení celkového obrazu celého experimentu.

## 6. Závěr

Účastníci obou kurzů nakonec odjížděli spokojeni. Přestože někteří z nich strávili víkend v mokrém oblečení, dešti a blátě. Nové zážitky prožité se svými spoluhráči se ukázali být silnější než fyzická nepohoda. To, že se v obou týmech „něco“ změnilo, ukazují výsledky testů.

Proto si myslím, že se experiment vydařil. Cílem práce bylo prokázat zlepšení sociální atmosféry ve skupině vlivem teambuildingových aktivit, což se dle dosažených výsledků podařilo. Všechny hypotézy, stanovené před zahájením kurzu, se potvrdily. První hypotéza se u Bohemians potvrdila naprosto přesně – nárůst skóru by l rovných deset procent a u Rokycan dokonce ještě více, a to 13,2%. Druhá hypotéza se potvrdila nad očekávání u skupiny „Rokycany“ (+ 17,7%), zato u Bohemians činil vzrůst „pouhých“ 4,52%. Vysvětluji si to relativně vysokým vstupním skórem ( 66,56%). Třetí hypotéza se sice rovněž potvrdila (Bohemians +10% a Rokycany + 11,54%), ale výsledné skóre byly přesto relativně nízké. Ukázalo se, že jakkoli pozitivní sociální atmosféra v týmu zlepšuje pracovní podmínky a dává dobrý základ pro podávání kvalitních výkonů, sama o sobě k plné spokojenosti členů nestačí. Právě kvalitní výkon a s ním obvykle se dostavující úspěch je to, co nejvíce ovlivňuje klima ve sportovním družstvu. Poslední, čtvrtá, hypotéza se potvrdila také. Ukázalo se oprávněné předpokládat, že vztahy tvořené po několik let se vlivem jediného víkendu, jakkoli přínosného, výrazně nezmění.

Sportovní výkon, a zvláště pak v kolektivních hrách, je velmi obtížně měřitelná kategorie, na kterém se podílí mnoho faktorů. Jedním z nich je dozajista sociální atmosféra týmu. Bylo by jistě zajímavé, zjistit do jaké míry ovlivňuje právě tento faktor výsledný výkon týmu. Výzkum, který by tento vztah zkoumal, by musel být mnohem rozsáhlejší a dalece přesahuje rámec této práce. Ještě složitěji by se pak prokazoval vliv tembuildingového soustředění na výkonnost družstva. Moje práce je jen nahlédnutím do této, dosud málo zkoumané oblasti.

Nevím, zda bude tato práce přínosem do tréninku házené. Protože jsem se obou kurzů zúčastnil, viděl jsem na vlastní oči, jakou změnou oba týmy prošly. Snad se mi podařilo předat tyto informace tak, aby jste to viděli i Vy, kteří jste se rozhodli do této práce nahlédnout.

Na úplný závěr bych chtěl popřát hodně štěstí všem lidem, kteří se pohybují v malém světě zvaném házená.



## 7. Seznam literatury:

- ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3
- ANDĚL, J. *Statistické metody*. Praha: Matfyzpress, 1993.
- BAKALÁŘ, P. *Psychologie v otázkách*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-330-7
- BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9068-8
- BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- CARTWRIGHT, D., ZANDER, A. *Group dynamics*. New York:Harper and Row, 1968.
- ČÁP, J. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-463-X
- FONTANA, D. *Psychologie ve školní praxi*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-063-4
- GLEGG, B., BIRCH, P. *Teamwork, budování týmu a zvedání jeho výkonu*. Praha: Computer press, 2002. ISBN 80-251-0546-6
- HARTL, P. *Psychologický slovník*, Praha: Portál, 1993. ISBN 80-7178-303-X
- HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-415-X
- HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-246-0030-7
- HERMOCHOVÁ, S., NEUMAN, J. *Hry do kapsy IV : Sociálně psychologické, motorické a kreativní hry*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-672-1
- HOLEC, O. a kol. *Instruktorský slabikář*. Praha: Prázdninová škola Lipnice, 1994.
- HOMANS, G. C. *The human group*. New York- Burlinghame, 1950.
- HRKAL, J., HANUŠ, R. *Zlatý fond her II*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-207-6
- HERRIOT, P. *Small groups and personal change*. London: Psychology in progress, 1980.
- HOPPE, S., HOPPE, H., KRABEL, J. *Sociálně psychologické hry pro dospívající*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-434-6
- CHOUR, J. *Receptář her*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-388-9
- CHOUTKA, M., DOVALIL, J. *Sportovní trénink*. Praha: Olympia, 1991. ISBN 80-7033-099-6
- JANČÁLEK, S., TÁBORSKÝ, F., ŠAFAŘÍKOVÁ, J. *Házená (teorie a didaktika)*. Praha: SPN, 1989. ISBN 80-04-23974-9
- JANOUSEK, J. *Sociální psychologie*. Praha: SPN, 1988.

- JANOUSEK, J. *Metody sociální psychologie*. Praha: SPN, 1986.
- KAPLAN, A., BARTŮNEK, D., NEUMAN, J. *Skáče, běháme a hrajeme si na hřišti i pod střechou*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-785-X
- KOLB, D. A. *The learning style inventory*. Boston: McBer and Co, 1976.
- KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Psychodiagnostika s.r.o., 1993.
- KOLLÁRIK, T. a kol. *Škála sociálnej atmosféry v skupine*. Bratislava: Psychodiagnostika s.r.o., 1993
- KOLOMINSKI, J. K. *Psychológia vzájomných vzťahov v malých skupinách*. Bratislava: SPN, 1980.
- KRECH, D., CRUTCHFIELD, R. S., BALLACHEY, E. L. *Člověk v společnosti: Základy sociální psychologie*. Bratislava: SPN, 1968.
- LANGMEIER, J., KREJČÍŘOVÁ, D. *Vývojová psychologie*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-195-X
- MACHAČ, M., MACHAČOVÁ, H. *Psychické rezervy výkonnosti*. Praha: Karolinum, 1991. ISBN 80-7066-485-1
- MELOUN, J., MILITKÝ, J. *Statistické zpracování experimentálních dat*. Praha: Plus spol. s r. o., 1994. ISBN 80-85297-56-6
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7
- NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3
- NEUMAN, J. *Cvičení a testy obratnosti, vytrvalosti a síly*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-730-2
- NEUMAN, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-405-2
- NEUMAN, J. *Dobrodružné hry v tělocvičně*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-555-5
- NEUMAN, J. *Překážkové dráhy, lezecké stěny a výchova prožitkem*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-292-0
- NEWCOMBE, T., TURNER, R. H., CONVERSE, P. E. *Social psychology*. London: Routledge and Kegan Paul Ltd., 1975. ISBN 0 7100 8152 9 (p)
- PETRUSEK, M. *Sociometrie*. Praha: Svoboda, 1969.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X

- PORTMANOVÁ, R. *Hry pro posílení psychické odolnosti*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-331-5
- ŘEZÁČ, J. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. ISBN 80-85931-48-6
- SLEPIČKA, P. *Psychologie koučování*. Praha: Olympia, 1988.
- SVATOŠ, V., LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0318-1
- SVOBODA, B., VANĚK, M. *Psychologie sportovních her*. Praha: Olympia, 1986.
- TŮMA, M., TKADLEC, J. *Házená*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0219-3
- VANĚK, M. a kol. *Psychologie sportu*. Praha: Olympia, 1984.
- VANĚK, M. a kol. *Psychologie sportu*. Praha: SPN, 1980.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie/Sociálna psychológia*. Praha: ISV, 1997. ISBN 80-85866-20-X
- ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding- cesta k aktivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9
- ZAPLETAL, M. a kol. *Zlatý fond her*. Praha: Mladá fronta, 1990. ISBN 80-7178-636-5

## 8. Přílohy

## 8.1. Dotazník – Atmosféra ve skupině

1. Se svými problémy se máme v týmu komu svěřit.
2. Navzájem spolu velmi dobře vycházíme.
3. Považujeme za samozřejmé pomáhat druhým.
4. Iniciativa jednotlivce je vysoce hodnocena.
5. V systému předávání informací mezi hráči máme stále co dohánět.
6. Trenér se snaží vytvářet vhodné podmínky pro plnění úkolů.
7. Mnozí z nás jsou pasivní, plní jen přímo přidělené úkoly.
8. Ceníme si lidí se zájmem o situaci v družstvu.
9. Nikdy neváháme pomoci spoluhráčům v jejich těžkostech.
10. To, co děláme, je zajímavé.
11. O většině věcí v družstvu rozhodujeme společně.
12. Nemáme pro sebe dostatek porozumění a pochopení.
13. Kdo nechce spolupracovat, nepatří mezi nás.
14. Od každého se vyžaduje, aby projevil a využil svoje schopnosti.
15. Všichni máme možnost vyjádřit svoje stanovisko k přípravě, úkolům pro utkání apod.
16. Trenér se snaží řešit problémy vzniklé mezi hráči.
17. Pro zlepšení výkonu sledujeme nejnovější trendy v házené.
18. Netřeba nás přesvědčovat o potřebě kvality našeho výkonu.
19. Jsme k sobě navzájem zdvořilí.
20. Považujeme tréninky za dosti nepříjemné.
21. Většině z nás vyhovuje „současný styl života“ v našem družstvu.
22. Většina z nás si představuje lepší vzájemné vztahy se spoluhráči.
23. Bez dobré spolupráce bychom nemohli dosáhnout stanovených cílů.
24. Ochotně plníme úkoly i mimo tréninkové jednotky.
25. Považujeme za zbytečné se vzájemně o všem informovat.
26. Trenér zná osobní problémy hráčů a pomáhá je řešit.
27. Všichni se snažíme zkvalitnit fungování týmu.
28. Chceme patřit mezi neúspěšnější týmy v soutěži.
29. Dbáme na to, abychom nikoho z nás neurazili nebo mu neublížili.
30. Myslíme, že jiná mužstva jsou více zaujatá tréninkovou činností.

31. Záležitosti jednotlivých hráčů týkající se házené řešíme společně.
32. Cítíme se v tomto týmu velmi dobře.
33. Návrhy a připomínky jednotlivých hráčů přijímáme a diskutujeme o nich.
34. Je třeba přesvědčovat hráče, aby plnili svoje úkoly.
35. Názory na činnost týmu se u nás málokdy vyjadřují otevřeně.
36. Trenér vydává pouze příkazy a nepřipouští diskusi o tématu.
37. Jednotliví hráči nacházejí v házené možnost seberealizace.
38. Iniciativní a kreativní hráči to mají v našem družstvu těžké.
39. Někteří hráči se vzájemně nestýkají, vyhýbají se, jsou na sebe citliví.
40. Máme házenou rádi.
41. Vzájemné vztahy v družstvu se zakládají na herních výkonech hráčů.
42. Často se mezi námi vyskytují konflikty.
43. Hráči spolu velmi dobře spolupracují.
44. Činností v týmu jsme nadšení.
45. Hráči se hned navzájem informují o vzniklých problémech a nových situacích v družstvu.
46. Osobní problémy hráčů našeho trenéra nezajímají.
47. Neumíme přimět všechny hráče pracovat svědomitě.
48. Určitá skupina hráčů dokáže prosadit své názory a plány, přestože s nimi ostatní nesouhlasí.
49. Když někdo z nás požádá o pomoc, vždy mu ji poskytneme.
50. Často nás trénink nebaví.
51. Můžeme se na sebe spolehnout.
52. Vztahy v týmu se omezují jen na tréninkové záležitosti.
53. Jsou mezi námi i tací, kteří odmítnou pomoc i spolupráci.
54. Aktivně se snažíme zlepšit situaci v družstvu.
55. Komunikace v týmu se omezuje jen na informace potřebné k tréninku (zápasu).
56. Trenér téměř nikdy nemá čas na problémy hráčů.
57. Za každou práci navíc očekáváme uznání trenéra.
58. Každý si musí problémy vyřešit sám, nikdo mu do toho nezasahuje, neradí.
59. Většině z nás záleží na tom, abychom spolu dobře vycházeli.
60. Jsme se současným stavem spokojeni.
61. V týmu vládne dobrá atmosféra.

62. Dokážeme se jeden druhého zastat.
63. Některé z nás je třeba do spolupráce tlačit.
64. Umíme se pro plnění úkolu nadchnout.
65. Informace si poskytují jen ti hráči, mezi kterými jsou přátelské vztahy.
66. Při hodnocení hráčů, je trenér spravedlivý.
67. Jsme ochotni házené obětovat svůj volný čas.
68. Záleží nám na úspěších týmu.
69. Spoluhráčům odpustíme věci, které bychom jiným lidem neodpustili.
70. Myslíme si, že házená není o nic zajímavější než jiné sporty.
71. Převládá u nás družná nálada.
72. Vztahy mezi hráči jsou vyjasněné a zřejmé.
73. O cílech družstva diskutujeme společně.
74. Dokážeme se otevřeně kritizovat jednání kteréhokoli z nás.
75. Rozhovory mezi hráči se týkají pouze házené.
76. Trenér je jedním z nás, i neformálně patří do týmu.
77. Pro splnění skupinového cíle jsme ochotni udělat i něco navíc.
78. Případné neúspěchy nás všechny mrzí a trápí.
79. Umíme se vzájemně vyslechnout.
80. Úplně se nám házená znechutila.
81. V týmu vládne nezdravá rivalita mezi hráči.
82. Vztahy mezi některými hráči nejsou dobré.
83. Dokážeme se jeden druhému přizpůsobit.
84. Chceme být mezi nejlepšími týmy v soutěži.
85. Rozhovory mezi hráči se týkají pouze osobních věcí.
86. Trenéra absolutně respektujeme.
87. Dokážeme se pro práci nadchnout.
88. Převládají u nás tendence prosadit se individuálně.
89. Vzájemné pomlouvání je u nás běžná věc.
90. Cítíme se spokojenější, než většina jiných lidí.
91. Většinou se v názorech shodujeme.
92. Převládají mezi námi napjaté vztahy.
93. Při společných činnostech mezi námi převládá napětí.
94. Máme pověst dobrého kolektivu.
95. Máme rezervy v organizaci.



96. Změna trenéra by vyvolala nevoli u většiny hráčů.
97. Většina z nás hraje házenou jen z nedostatku jiných aktivit.
98. Uvědomujeme si, že úspěšnost týmu je důležitá pro každého z nás.
99. Těší nás, když jsme hodnoceni jako dobrá parta.
100. Většinou vykonáváme úkoly s nadšením.
101. Porady a schůze jsou užitečné a účinné.
102. Dobře známe osobní situaci a život každého z nás.
103. Dobře se nám vzájemně spolupracuje.
104. Cíle družstva jsou pouze sportovní.
105. Už se nám stalo, že v informacích potřebných pro naši činnost se vyskytly závažné nedostatky.
106. Když je třeba, trenér se nás dokáže zastat, bojovat za nás.
107. Jsou mezi námi tací. Kterým se moc nechce spolupracovat.
108. Většině z nás záleží na tom, abychom byli úspěšní.
109. Nic si mezi sebou nezatajujeme.
110. Za naše úspěchy se nám dostává patřičné uznání.
111. V týmu panuje atmosféra vzájemné důvěry.
112. Mezi námi převládají upřímné vztahy.
113. Když někdo potřebuje pomoc, ostatní mu bez vyzvání pomohou.
114. Jsme efektivní skupina.
115. Informovanost všech hráčů je bezproblémová.
116. Máme velké výhrady k práci trenéra.
117. Charakter tréninku vyhovuje většině z nás.
118. Když se vyskytnou těžkosti, stává se, že máme chuť toho nechat.
119. Vycházíme spolu navzájem dobře.
120. Házená je dost nezajímavá.
121. Dokážeme se jeden za druhého postavit.
122. Někteří z nás se snaží prosadit na úkor ostatních.
123. Zkušenější hráči ochotně a iniciativně pomáhají mladším, méně zkušeným.
124. Velmi dobře si rozumíme.
125. Vždy máme k zápasu dostatek informací.
126. Trenér je přístupný všem členům skupiny.
127. Pro většinu z nás je házená přitažlivý sport.
128. Často se srovnáváme s jinými družstvy.

129. Máme k sobě dobrý vztah.
130. Nacházíme v házené skutečné potěšení.
131. Dokážeme se nadchnout pro společnou věc.
132. Mezi hráči jsou hlubší, než pouze spoluhráčské vztahy.
133. Většina z nás upřednostňuje svoje osobní potřeby a cíle před potřebami a cíli družstva.
134. Jsme dobrá parta i mimo hrací plochu.
135. Pokyny trenéra jsou nepřesné a neúplné.
136. Chování trenéra je na úrovni.
137. Jiná mužstva mají lepší přístup k tréninku než my.
138. Jsme velice iniciativní a aktivní.
139. Nebojíme se přiznat svoje chyby.
140. Házená nás uspokojuje.
141. Atmosféra je u nás lepší než v jiných týmech.
142. Účastníme se společných akcí i mimo tréninky a zápasy.
143. Při řešení problémů si vzájemně pomáháme.
144. Jednotliví hráči mají přibližně stejný žebříček hodnot.
145. Ne všichni dostávají informace včas.
146. Trenérovi záleží hlavně na hodnocení lidí zvnějšku.
147. Nemůžeme přijít na chuť stylu současné práce.
148. Zajímá nás postavení týmu v tabulce.
149. Většina z nás se při styku se spoluhráči kontroluje a ovládá.
150. Jsme se současnou situací spokojeni.
151. Dokážeme se vzájemně podpořit.
152. V mezilidských vztazích je u nás co napravovat.
153. Dokážeme spolupracovat, pouze je-li to nevyhnutelné.
154. Úspěch jednotlivce je pocíťován jako úspěch týmu.
155. O úkolech zadaných trenérem nediskutujeme.
156. Trenér je muž na svém místě.
157. Finanční odměna je pro nás to nejdůležitější.
158. Splníme i takové úkoly, které jsou nezajímavé a nudné.
159. Dbáme na rovnoměrné zatížení hráčů.
160. Hráči jsou házenou znechuceni.
161. Skupinové normy u nás platí a dodržujeme je.

162. Když někdo podává dobré výkony, ostatní mu to závidí.
163. Někteří z nás jednají samostatně, na úkor úspěchu skupiny.
164. Mezi námi vládne nezdravá rivalita a konkurence.
165. Mnoho věcí se dozvíme jen tak, náhodou.
166. Ke všem hráčům je trenér otevřený.
167. Považujeme náplň tréninků za zajímavou.
168. Pokud nejsme úspěšní, dokážeme se vzájemně povzbudit.
169. Jsou mezi námi tací, kteří často někomu vynadají.
170. Současný stav nám plně vyhovuje.
171. Hráči mezi sebou otevřeně hovoří.
172. Často se dostaneme do sporu kvůli nepodstatné věci.
173. Každý se přímo podílí na úspěšnosti skupiny.
174. Jsme velmi soudržná skupina.
175. Každý se zapojuje do rozhodování o cílech družstva.
176. Trenér odpovídá našim představám.
177. Házená nás baví.
178. Po neúspěchu se umíme rychle vzchopit.
179. Ze štěstí jednoho z nás se dokáží těšit všichni.
180. Členství v našem týmu má svoje přednosti a výhody.
181. Vládne u nás přátelská atmosféra.
182. K úspěchům některých hráčů (i osobním) jsou ostatní lhostejní.
183. Při plnění úkolů se navzájem kontrolujeme.
184. Pro každého z nás jsou prvořadé skupinové cíle.
185. Veškeré informace dostáváme včas.
186. O mnohých věcech se s námi trenér radí.
187. Většina z nás se do tréninku musí nutit.
188. Dokážeme se plně soustředit na povinnosti a podřídit vše plnění cíle.
189. Dokážeme přiznat chybu.
190. Máme pocit, že by naše výkony mohly být lepší.
191. Vzájemné vztahy se zakládají na osobních kvalitách a vlastnostech jednotlivců.
192. O osobní život ostatních se nezajímáme.
193. Individualismus a prosazování se na úkor ostatních u nás nemá místo.
194. Někteří hráči dělají práci za druhé.

195. Často nevíme, proč plníme některé úkoly.
196. Našeho trenéra nám ostatní závidí.
197. Máme společnou radost z dosažených výsledků.
198. Umíme se „zakousnout“ do tréninku.
199. Dokážeme se dohodnout, přestože máme rozdílné názory.
200. Jsme spokojeni s efektivitou týmu.

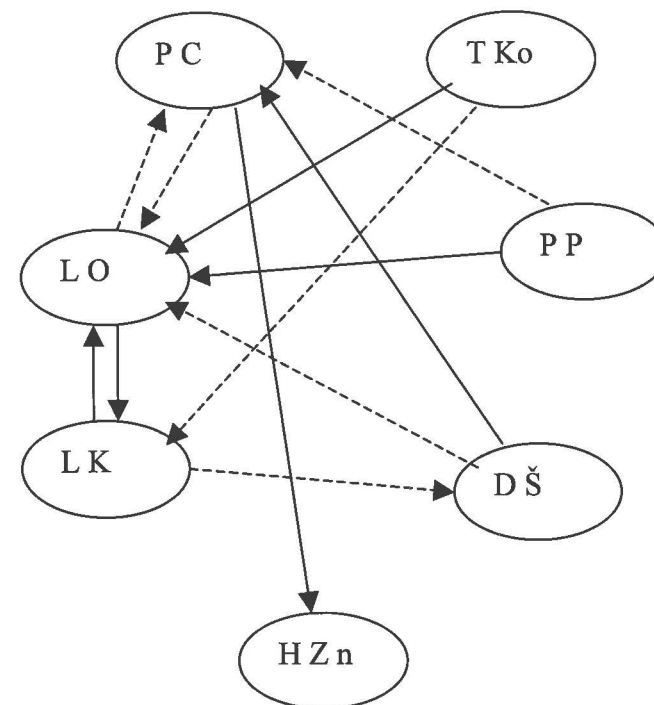
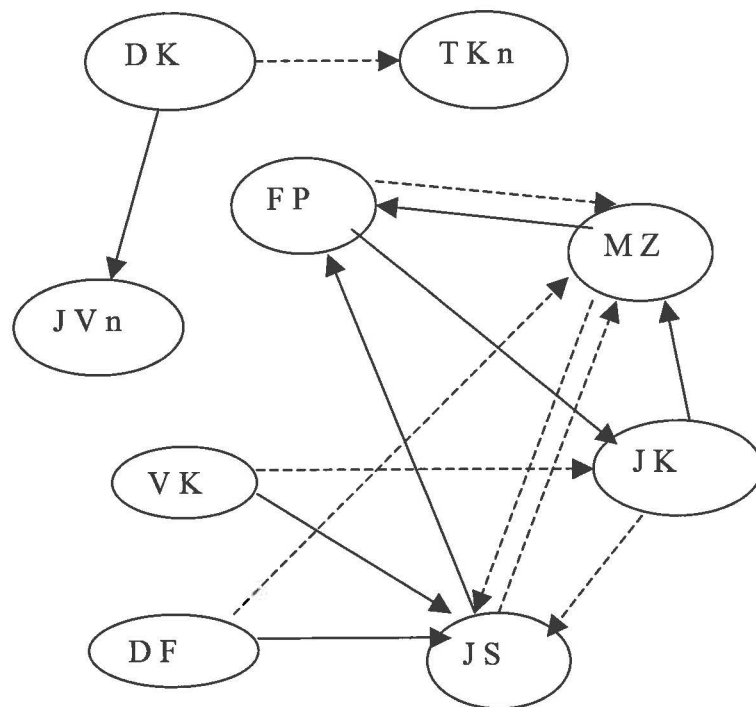


### 8.3. Doplňková tabulka k sociogramu skupiny „Bohemians“

Hráči	J Be	J V	J P	OK	JK	PN	AL	M J	J Br	TH	HP	KH	PK	J Ch	H U	HK	J Š n	DL n
J Be	xxx	3.	1.	2.			4.											
J V	2.	xxx				3.	1.			4.								
J P	2.		xxx	1.	3.						4.							
OK	2.		1.	xxx										4.	3.			
JK			1.		xxx						4.					2.		3.
PN						xxx		1.	2.	4.		3.						
AL	2.	1.					xxx			3.			4.					
M J						4.		xxx	2.			3.		1.				
J Br						3.		1.	xxx	4.				2.				
TH		3.								xxx			4.				1.	2.
HP			2.		1.	4.					xxx					3.		
KH	4.					1.		2.	3.			xxx						
PK		2.					3.			1.			xxx		4.			
J Ch		4.		3.				1.	2.					xxx				
H U	4.		2.	1.	3.										xxxx			
HK				4.	3.											xxx	2.	1.
1. výběry	0	1	3	2	1	1	1	3	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1
2. výběry	4	1	2	1	0	0	0	1	3	0	0	0	0	1	0	1	1	1
3. výběry	0	2	0	1	3	2	1	0	1	1	0	2	0	0	1	1	0	1
4. výběry	2	1	0	1	0	2	1	0	0	3	2	0	2	1	1	0	0	0
celkem	6	4	5	5	4	5	3	4	4	5	2	2	2	3	2	2	2	3

#### 8.4. Sociogram skupiny „Rokycany“

První volba je značená plnou šipkou, druhá volba šipkou přerušovanou.  
„n“ značí, že daný jedinec nebyl přítomen a tedy nevolil.





### 8.5. Doplnková tabulka k sociogramu skupiny „Rokycany“

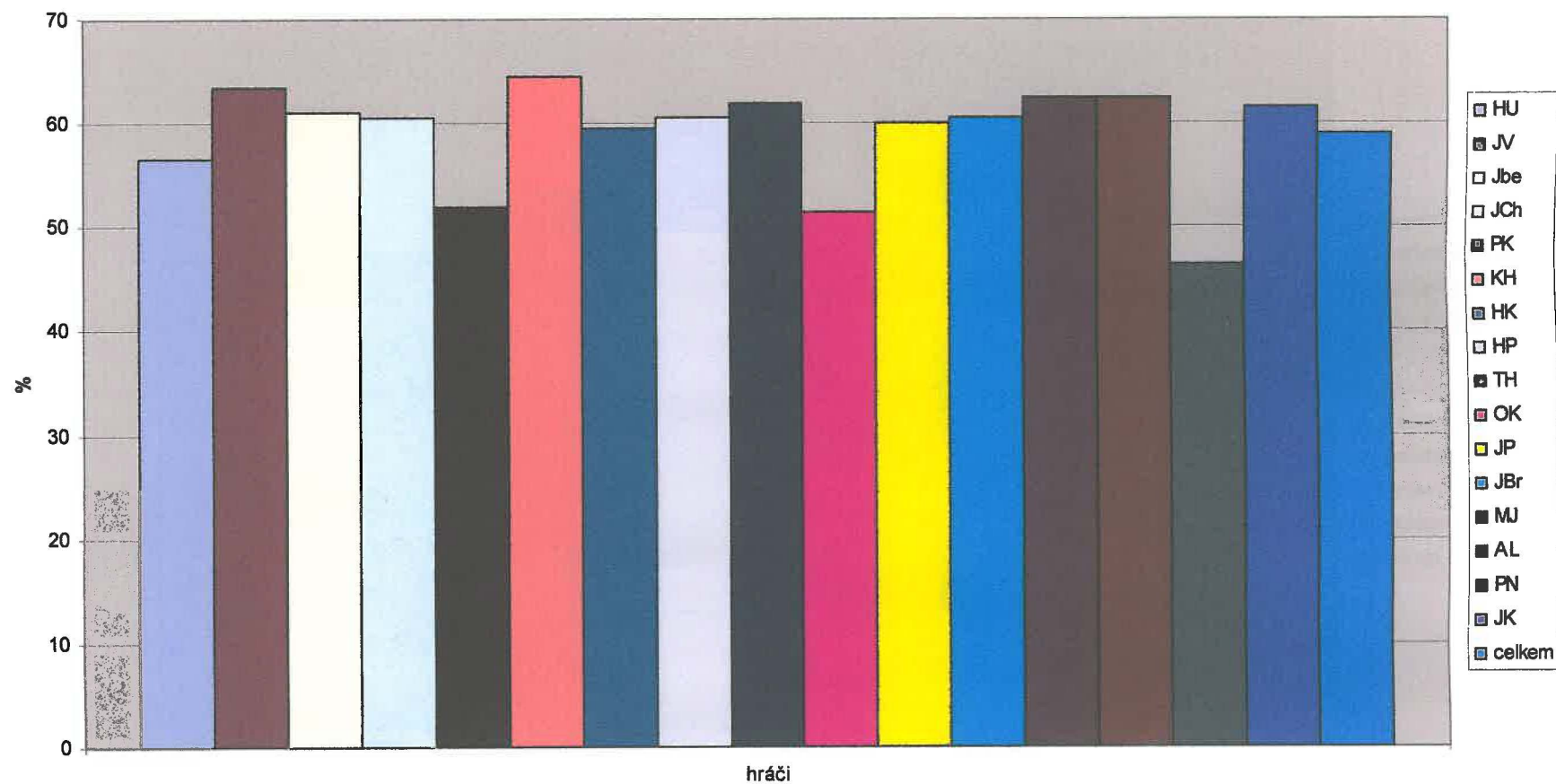
Hráči	DK	FP	VK	MZ	JS	DF	JK	TKo	DŠ	PP	LK	LO	PC	JVn	TKzn	HZ	JG
DK	xxx					3.	4.							1.	2.		
FP		xxx	3.	2.			1.								4.		
VK			xxx		1.	3.	2.										4.
MZ		1.		xxx	2.		3.								4.		
JS		1.		2.	xxx	4.									3.		
DF				2.	1.	xxx	3.										4.
JK		3.		1.	2.	4.	xxx										
TKo								xxx			2.	1.		2.		3.	
DŠ									xxx	4.	3.	2.	1.				
PP										xxx	3.	1.	2.		4.		
LK									2.		xxx	1.	3.		4.	3.	
LO											1.	xxx	2.		4.	3.	
PC								4.		3.		2.	xxx			1.	
1. výběry	0	2	0	1	2	0	1	0	0	0	1	3	1	1	0	1	0
2. výběry	0	0	0	3	2	0	1	0	1	0	1	2	2	1	1	0	0
3. výběry	0	1	1	0	0	2	2	0	0	1	2	0	1	0	1	3	0
4. výběry	0	0	0	0	0	2	1	1	0	1	0	0	0	0	5	0	2
celkem	0	3	1	4	4	4	5	1	1	2	4	5	4	2	7	4	2

## 8.6. Bohemians, vstupní test

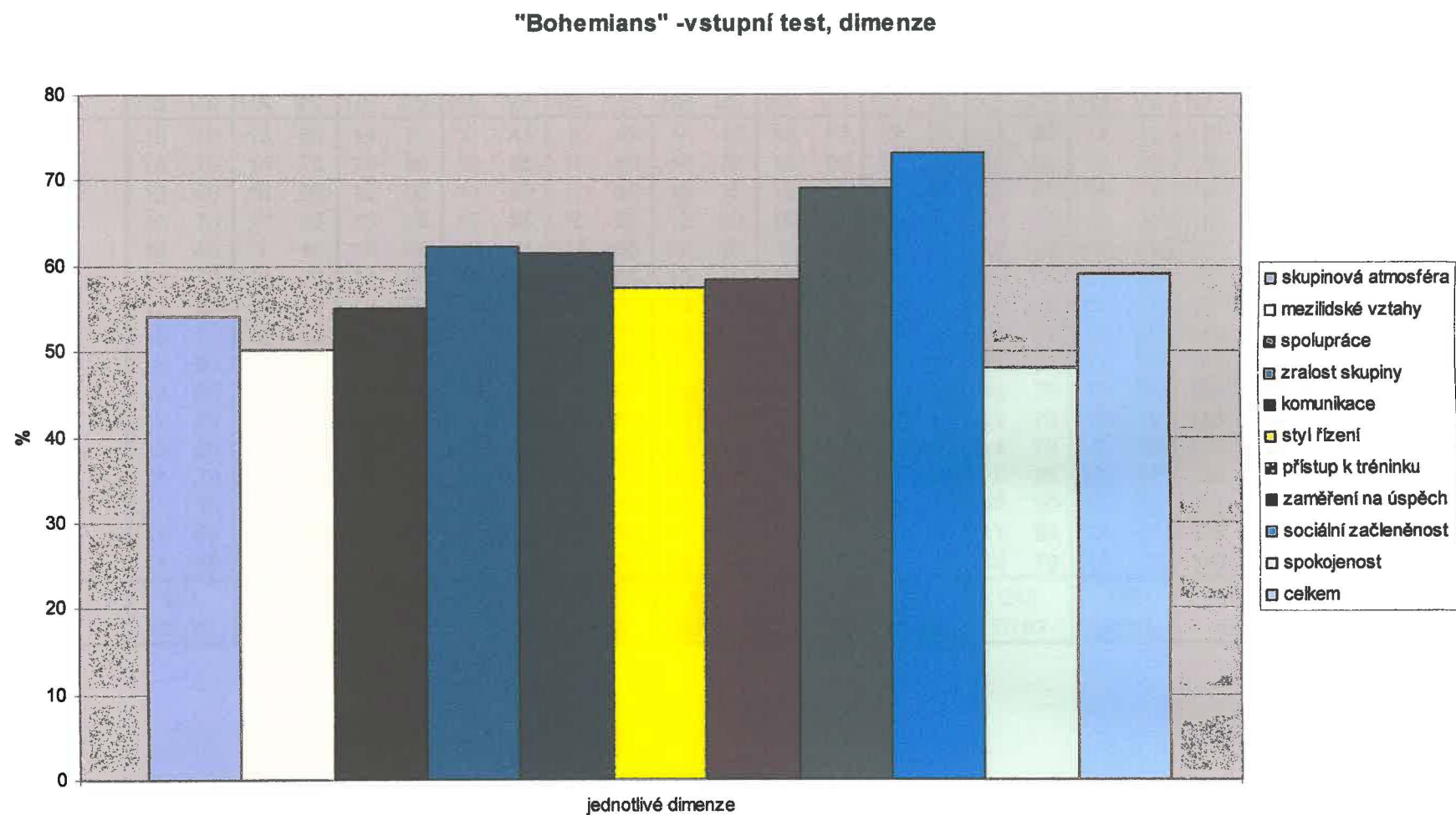
Dimenze sociální atmosféry																						
Členové skupiny	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Suma	
	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS
HU	13	65	13	65	12	60	9	45	8	40	9	45	13	65	12	60	14	70	10	50	113	56,5
JV	12	60	11	55	11	55	10	50	14	70	14	70	15	75	14	70	15	75	11	55	127	63,5
Jbe	9	45	10	50	8	40	7	35	17	85	17	85	13	65	16	80	15	75	10	50	122	61
JCh	11	55	13	65	12	60	14	70	13	65	10	50	10	50	16	80	14	70	8	40	121	60,5
PK	10	50	8	40	9	45	11	55	12	60	11	55	8	40	12	60	14	70	9	45	104	52
KH	13	65	10	50	9	45	13	65	11	55	8	40	13	65	15	75	16	80	11	55	129	64,5
HK	10	50	12	60	10	50	14	70	10	50	12	60	14	70	16	80	12	60	9	45	119	59,5
HP	12	60	12	60	13	65	13	65	12	60	13	65	11	55	14	70	14	70	7	35	121	60,5
TH	13	65	10	50	11	55	14	70	10	50	9	45	15	75	16	80	16	80	10	50	124	62
OK	9	45	7	35	9	45	14	70	10	50	15	75	9	45	6	30	16	80	11	55	103	51,5
JP	11	55	8	40	12	60	12	60	14	70	13	65	11	55	15	75	14	70	10	50	120	60
JBr	13	65	11	55	14	70	15	75	13	65	9	45	10	50	14	70	15	75	7	35	121	60,5
MJ	12	60	9	45	15	75	16	80	14	70	8	40	12	60	12	60	16	80	11	55	125	62,5
AL	8	40	10	50	12	60	11	55	12	60	13	65	15	75	17	85	14	70	12	60	125	62,5
PN	7	35	6	30	10	50	11	55	14	70	9	45	5	25	11	55	15	75	7	35	93	46,5
JK	10	50	11	55	9	45	15	75	13	65	14	70	13	65	15	75	14	70	11	55	123	61,5
suma HS	173		161		176		199		197		184		187		221		234		154		1890	
VS	54,06		50,31		55,00		62,19		61,56		57,50		58,44		69,06		73,13		48,13		59,06	

## 8.7. Graf – Bohemians, vstupní test, hráči

"Bohemians" - vstupní test, hráči



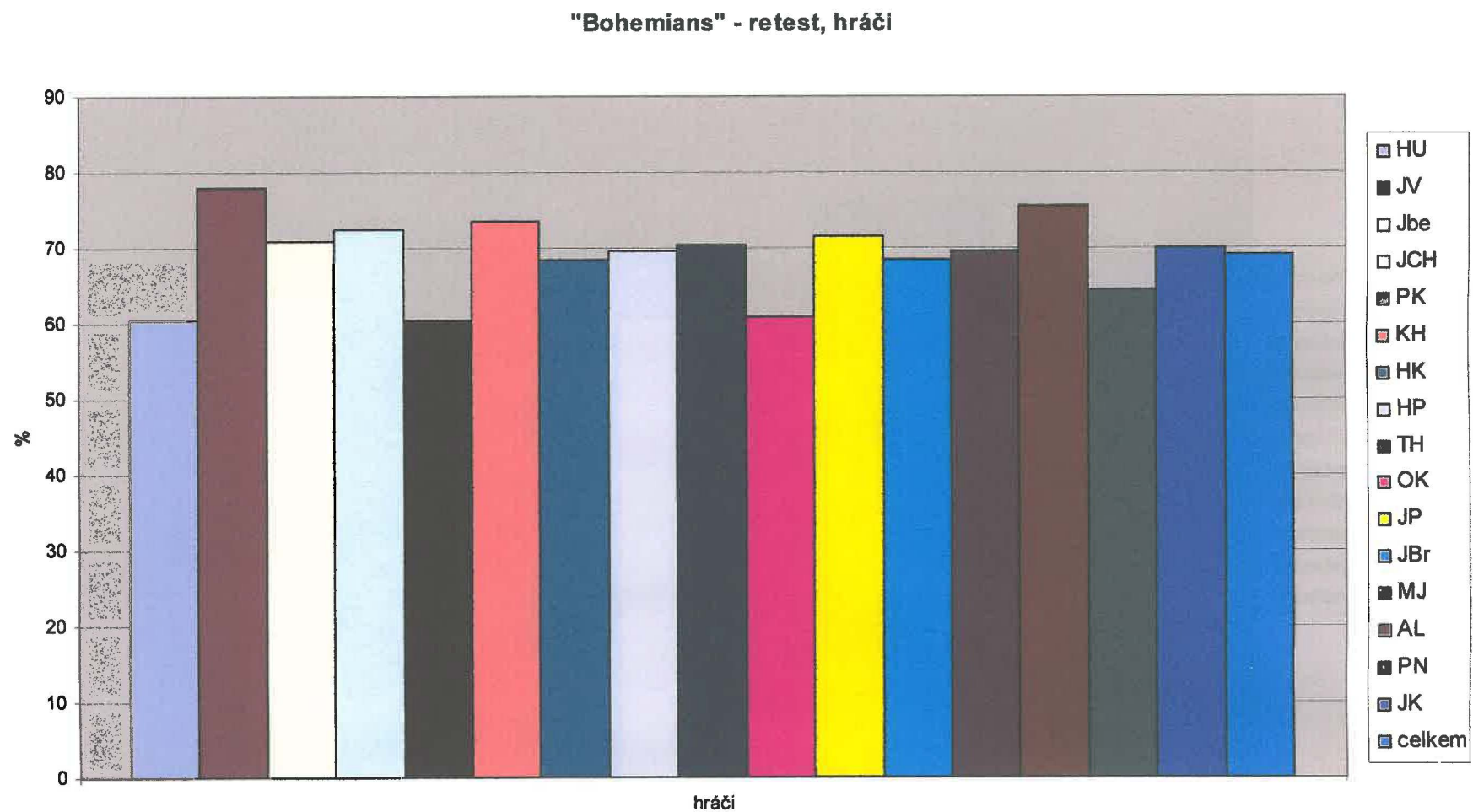
## 8.8. Graf – Bohemians, vstupní test, dimenze



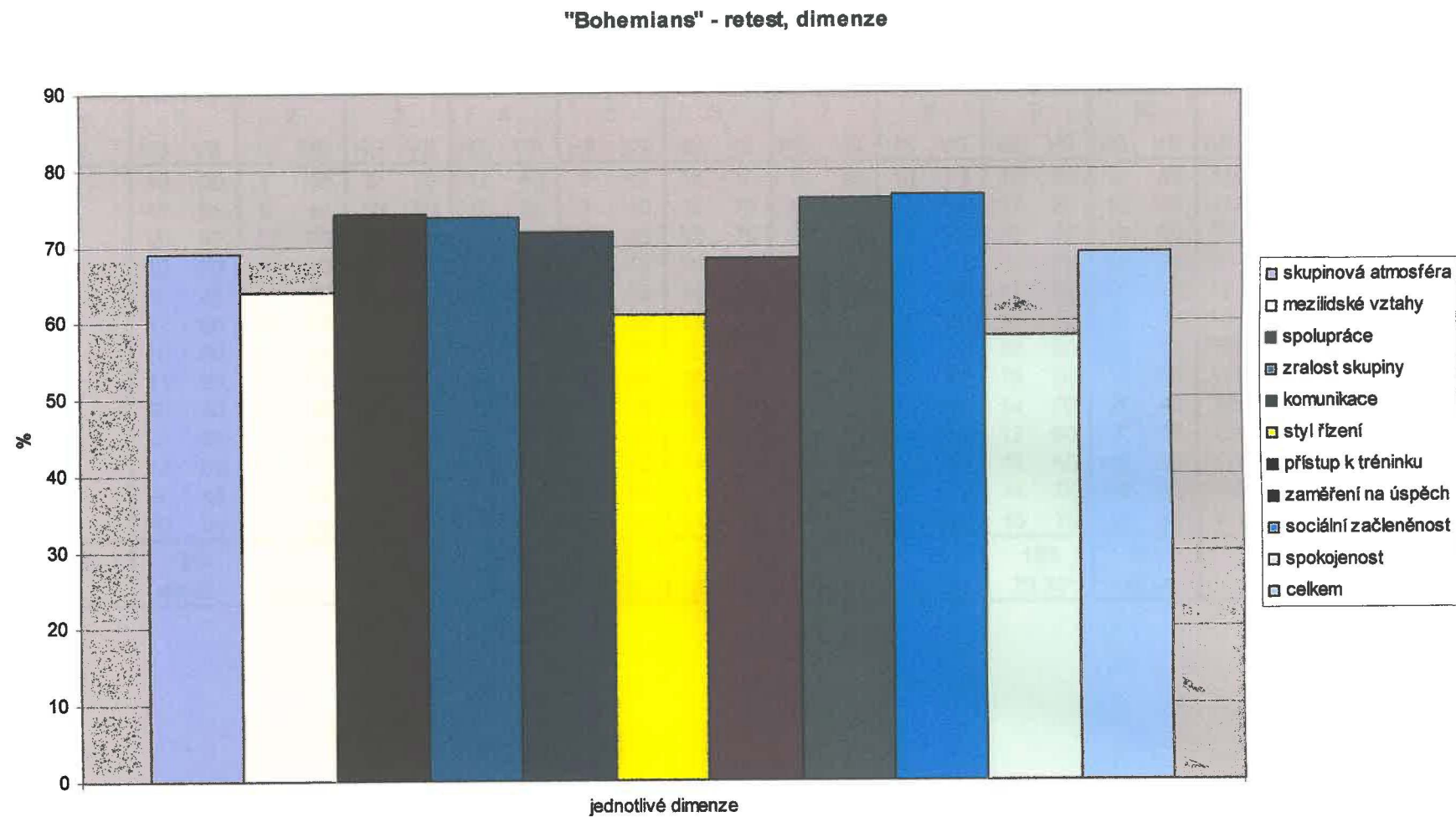
### 8.9. Bohemians , retest

Dimenze sociální atmosféry																						
Členové skupiny	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Suma	
	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS
HU	15	75	13	65	14	70	9	45	9	45	9	45	14	70	15	75	12	60	11	55	121	60,5
JV	14	70	15	75	18	90	13	65	16	80	14	70	18	90	17	85	17	85	14	70	156	78
Jbe	12	60	16	80	10	50	11	55	17	85	15	75	15	75	17	85	15	75	14	70	142	71
JCH	14	70	17	85	15	75	17	85	15	75	12	60	18	90	15	75	14	70	8	40	145	72,5
PK	13	65	9	45	13	65	15	75	13	65	12	60	8	40	14	70	14	70	10	50	121	60,5
KH	14	70	14	70	14	70	17	85	13	65	10	50	18	90	17	85	18	90	12	60	147	73,5
HK	12	60	14	70	12	60	14	70	14	70	13	75	16	80	17	85	14	70	11	55	137	68,5
HP	15	75	12	60	18	90	17	85	15	75	13	75	13	65	14	70	15	75	7	35	139	69,5
TH	18	90	10	50	16	80	18	90	14	70	9	45	17	75	18	90	16	80	11	55	141	70,5
OK	13	65	11	55	17	85	14	70	10	50	16	80	9	45	6	30	15	75	11	55	122	61
JP	13	65	11	55	14	70	16	80	17	85	15	75	13	65	15	75	14	70	15	75	143	71,5
JBr	16	80	15	75	15	75	15	75	16	80	11	55	12	60	16	80	14	70	7	35	137	68,5
MJ	15	75	12	60	18	90	18	90	15	75	8	40	12	65	12	60	17	85	12	60	139	69,5
AL	13	65	14	70	17	85	15	75	15	75	13	13	18	90	17	75	16	80	13	65	151	75,5
PN	13	65	8	40	14	70	13	65	16	80	11	55	5	25	17	75	17	85	15	75	129	64,5
JK	11	55	14	70	13	65	14	70	15	75	14	70	13	65	17	75	14	70	15	75	140	70
suma HS	221		205		238		236		230		195		219		244		242		186		2210	
VS	69,06		64,06		74,38		73,75		71,88		60,94		68,44		76,25		76,63		58,13		69,06	

## 8.10. Graf – Bohemians, retest, hráči



## 8.11. Graf – Bohemians, retest, dimenze

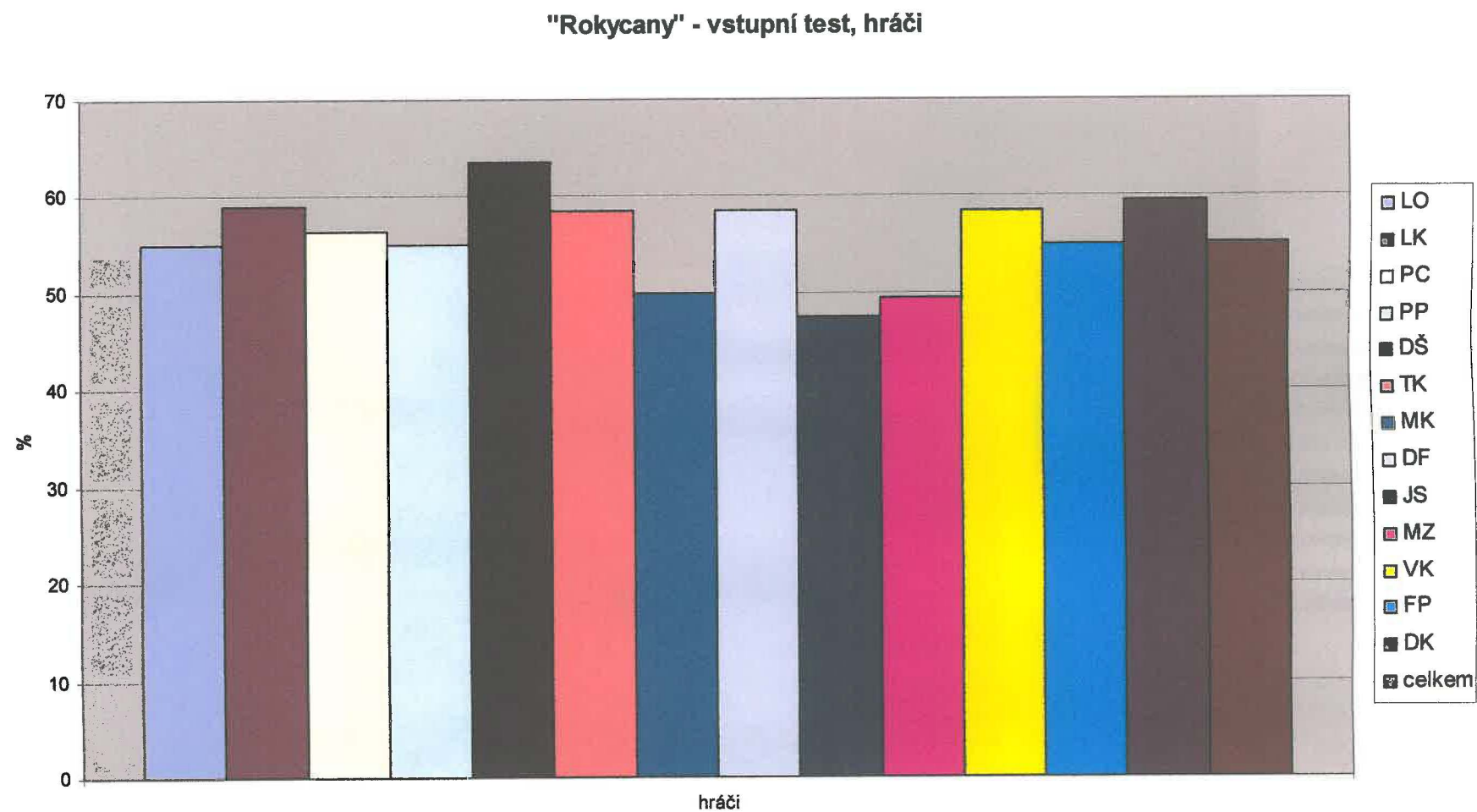




## 8.12. Rokycany, vstupní test

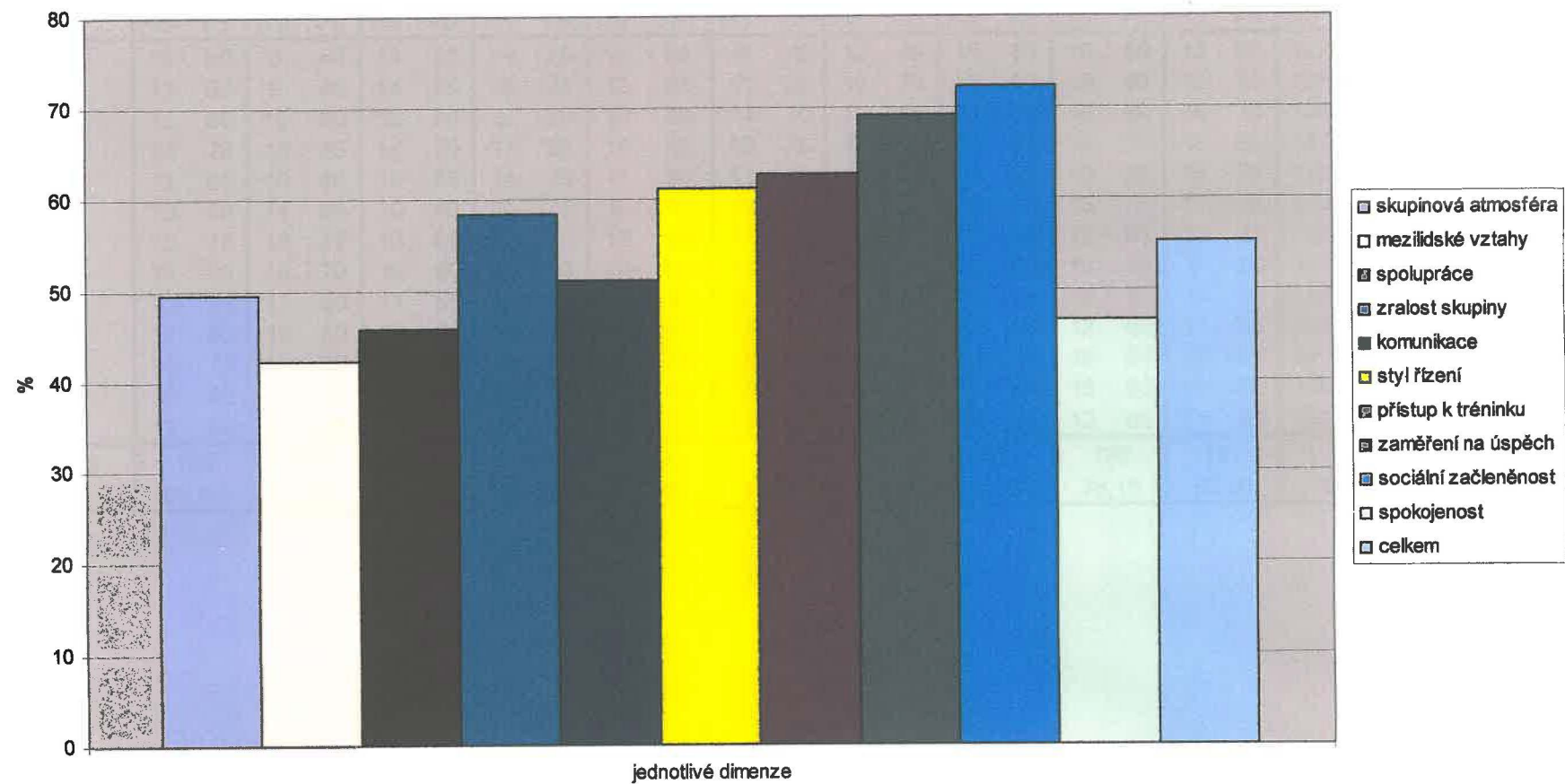
Dimenze sociální atmosféry																						
Členové skupiny	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Suma	
	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS
LO	10	50	7	35	6	30	12	60	9	45	14	70	13	65	14	70	16	80	9	45	110	55
LK	11	55	9	45	10	50	13	65	8	40	15	75	12	60	13	65	17	85	10	50	118	59
PC	8	40	13	65	10	50	7	35	8	40	15	75	15	75	15	75	16	80	12	60	113	56,5
PP	10	50	4	20	6	30	11	55	12	60	16	80	14	70	14	70	13	65	10	50	110	55
DŠ	9	45	11	55	8	40	13	65	13	65	14	70	15	75	16	80	17	85	11	55	127	63,5
TK	12	60	10	50	9	45	13	65	10	50	15	75	11	55	16	80	13	65	8	40	117	58,5
MK	10	50	11	55	7	35	12	60	9	45	8	40	14	70	10	50	12	60	7	35	100	50
DF	11	55	9	45	11	55	14	70	12	60	15	75	12	60	11	55	16	80	6	30	117	58,5
JS	8	40	6	30	4	20	12	60	9	45	3	15	10	50	13	65	14	70	8	40	87	47,5
MZ	9	45	4	20	12	60	11	55	7	30	5	25	8	40	14	70	12	60	7	35	89	49,5
VK	12	60	10	50	13	65	11	55	10	50	14	70	11	55	12	60	13	65	11	55	117	58,5
FP	9	45	7	35	9	45	10	50	13	65	11	55	12	60	15	75	14	70	10	50	110	55
DK	10	50	9	45	14	70	13	65	13	65	14	70	16	80	17	85	15	75	12	60	119	59,5
suma HS	129		110		119		152		133		159		163		180		188		121		1434	
VS	49,62		42,31		45,77		58,46		51,15		61,15		62,69		69,23		72,31		46,54		55,15	

### 8.13. Graf – Rokycany, vstupní test, hráči



## 8.14. Graf – Rokycany, vstupní test, dimenze

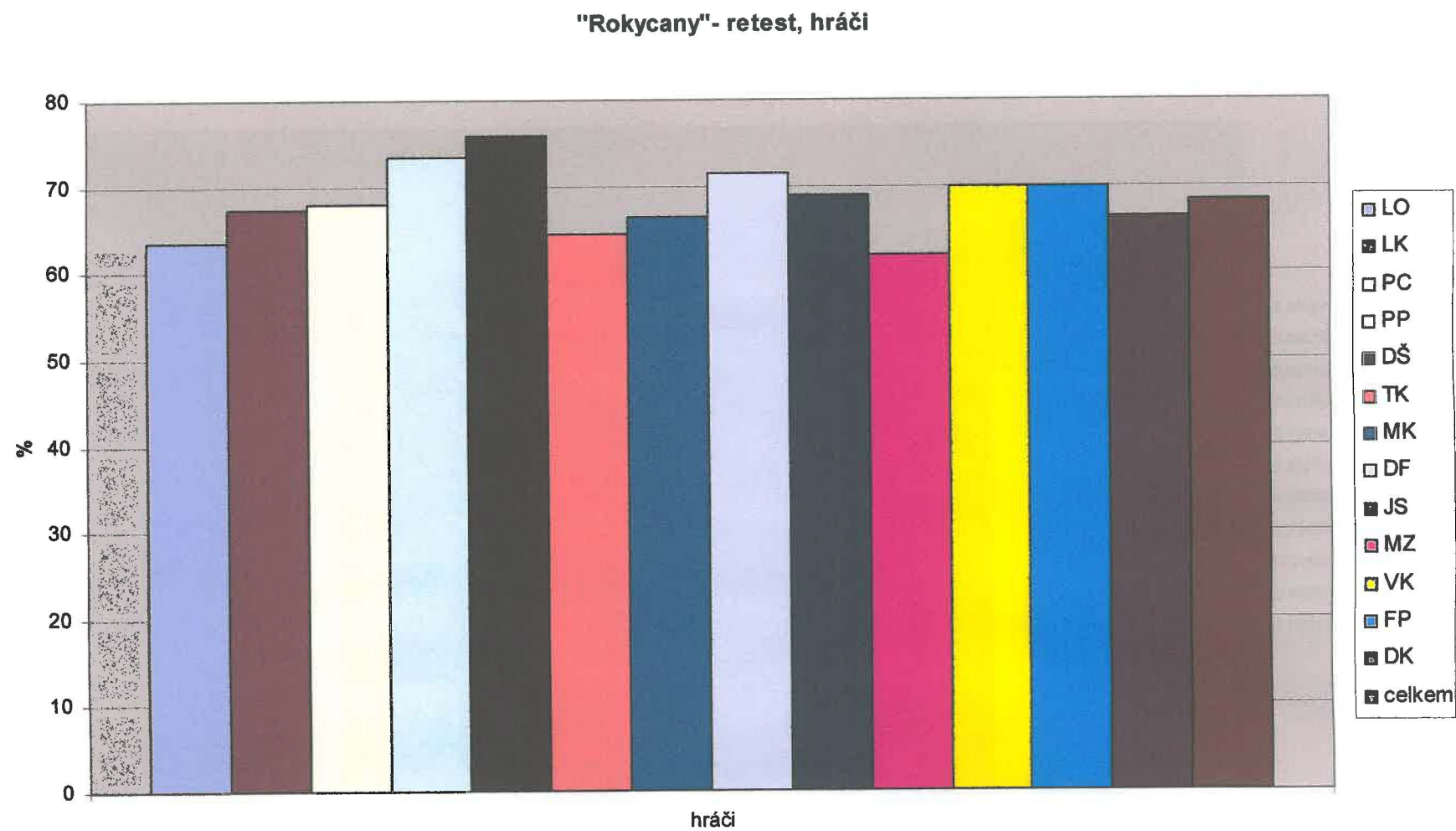
"Rokycany"- vstupní test, dimenze



## 8.15. Rokycany , retest

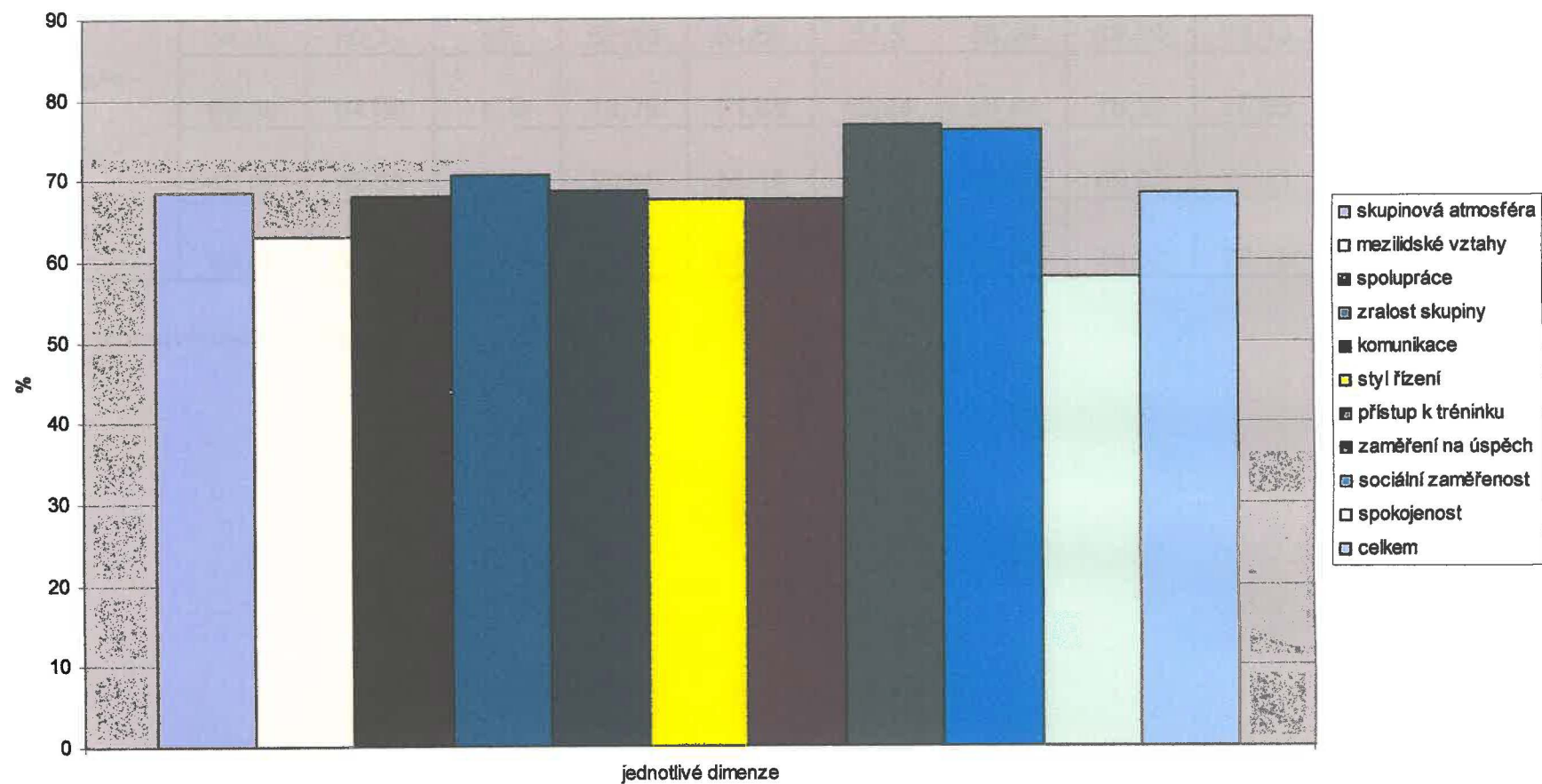
Dimenze sociální atmosféry																						
Členové skupiny	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		Suma	
	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS	HS	VS
LO	12	60	8	40	11	55	14	70	11	55	14	70	12	60	16	80	16	80	13	65	127	63,5
LK	12	60	9	45	14	70	18	90	13	65	11	55	14	70	18	90	18	90	10	50	135	67,5
PC	12	60	16	80	12	60	5	25	10	50	14	70	19	95	16	80	16	80	14	70	136	68
PP	14	70	13	65	14	70	17	85	16	80	15	75	16	80	18	90	14	70	12	60	147	73,5
DŠ	13	65	16	80	13	65	14	70	17	85	13	65	15	75	17	85	19	95	15	75	152	76
TK	18	90	11	55	10	50	15	75	9	45	13	65	11	55	16	80	15	75	11	55	129	64,5
MK	15	75	14	70	13	65	15	75	13	65	12	60	16	80	11	55	13	65	11	55	133	66,5
DF	15	75	14	70	16	80	16	80	20	100	18	90	10	50	12	60	16	80	6	30	143	71,5
JS	13	65	12	60	11	55	17	85	18	90	9	45	14	70	15	75	14	70	15	75	138	69
MZ	12	60	10	50	14	70	14	70	13	65	11	55	10	50	17	85	12	60	11	55	124	62
VK	14	70	16	80	18	90	11	55	15	75	15	75	10	50	13	65	16	80	12	60	140	70
FP	16	80	12	60	16	80	13	65	13	65	16	80	12	60	16	80	16	80	10	50	140	70
DK	12	60	13	65	15	75	15	75	11	55	15	75	17	85	15	75	13	65	11	55	133	66,5
suma HS	178		164		177		184		179		176		176		200		198		151		1777	
VS	68,46		63,08		68,08		70,77		68,85		67,69		67,69		76,92		76,15		58,08		68,35	

## 8.16. Rokycany – retest, hráči



## 8.17. Rokycany – retest, dimenze

"Rokycany"- retest, dimenze



## 8.18. Celková tabulka

Dimenze	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	celkem
Bohemians - test	54,06	50,31	55	62,19	61,56	57,5	58,44	69,06	73,13	48,13	59,06
Bohemians - retest	69,06	64,06	74,38	73,75	71,88	60,94	68,44	76,25	76,63	58,13	
Rokycany - test	49,62	42,31	45,77	58,46	51,15	61,15	62,69	69,23	72,31	46,54	
Rokycany - retest	68,46	63,08	68,08	70,77	68,85	67,69	67,69	76,92	76,15	58,08	

Výsledky jsou uvedeny v procentech.



## 8.19. Celkový graf

